

Impacte da certificação da qualidade ISO 9001 em educação vista pelos atores sociais:

um estudo de caso numa escola básica

Ana Paula Simões Alexandre

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação:
especialização em Administração Educacional



Instituto Superior de Educação e Ciências

Junho de 2012

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS
Unidade Científico-Pedagógica de Ciências da Educação

**Impacte da certificação da qualidade ISO 9001 em educação vista
pelos atores sociais:**

um estudo de caso numa Escola Básica

Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Ciências da Educação: especialização
em Administração Escolar

Autora: **Ana Paula Simões Alexandre**

Orientadora: **Professora Cecília Gonçalves**

Junho de 2012

Resumo

Após a integração de Portugal na CEE em 1986 verifica-se no nosso país uma europeização das políticas educativas, cumulativamente marcada pela influência da OCDE. Estas políticas advogam uma ideologia de modernização, referenciando o mundo da educação ao mundo empresarial. O discurso político passa pela defesa de políticas educativas de mercado de livre escolha, pela introdução de *rankings* e pela gestão por resultados e *performance*, entre outros. Face às exigências de garantia de qualidade solicitadas pela comunidade, os agentes educativos têm recorrido a referenciais de gestão de qualidade.

Com a presente investigação, no âmbito do Mestrado em Administração Educacional, procurámos descrever e interpretar processos de gestão baseados nas políticas neoliberais, averiguando o impacto da certificação da qualidade ISO 9001 numa escola de ensino básico particular segundo a perceção dos *stakeholders* envolvidos. Para tal realizámos uma investigação qualitativa utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de caso e como instrumentos de recolha de dados a análise documental e o inquérito por entrevista.

Face aos objetivos de investigação definidos e às questões de investigação formuladas, foi possível concluir que os principais obstáculos à aplicação de um sistema de gestão da qualidade parecem relacionar-se com a burocratização dos processos e os elevados custos financeiros associados. As principais motivações parecem estar relacionadas com a forte concorrência do mercado no ensino privado, utilizando-se muitas vezes a certificação como uma ferramenta de *marketing*. Os principais benefícios internos resultantes da aplicação deste sistema revelaram significativas melhorias organizacionais internas em áreas como a comunicação, a motivação dos colaboradores, a clarificação das responsabilidades e obrigações destes e uma maior consciencialização geral para o conceito de qualidade. Quanto aos benefícios externos, estes parecem estar associados a aspetos relacionados com a promoção e melhoria de imagem, sendo os resultados dos *rankings* publicitados como indicadores de qualidade. Uma gestão dinâmica, empenhada e capaz de empenhar, motivar e manter essa motivação ao longo de todo o processo de implementação, reunindo os recursos humanos em torno de objetivos comuns, parece constituir-se como um fator crítico de sucesso primordial.

Palavras-chave: políticas neoliberais, políticas educativas, qualidade, gestão da qualidade, ensino básico, Norma NP EN 9001:2008.

Abstract

After Portugal's integration into the EEC in 1986 there has been one Europeanization on the educative policies, cumulatively marked by the influence of the OECD. These policies advocate an ideology of modernization, referencing the education world to the business world. The political speech goes through the defense of free market choice in educative policies, the introduction of ranking and result-based management and performance, among others. Due to the quality requirements requested by the community, the educational agents have resorted to quality management benchmarks.

With the current research, within the scope of the master's degree in Educational Administration, we aim to describe and interpret the management processes based on the neo-liberal policies, ascertaining the impact of the ISO 9001 quality certification on a particular elementary school according to the perception of the involved stakeholders. To this end, we have conducted a qualitative investigation using as a research strategy the case study and as data collection tools the documental analysis and the interview survey.

Given the research objectives defined and the investigation questions formulated, it was possible to conclude that the main obstacles to the appliance of a quality management system seem to relate with the process bureaucratization and the high financial costs associated. The main motivations seem to be related with the strong competition in the private education market, often using the certification as a marketing tool. The main internal benefits resulting from the appliance of this system revealed significant internal organizational improvements in areas such as communication, employee motivation, responsibility clarification and obligations and also a greater general awareness towards the quality concepts. As for the external benefits, they seem to be associated with aspects related to the promoting and improving of the image, being the ranking results advertised as quality indicators. A dynamic management, committed and able to commit, motivate and keep that motivation throughout all the implementation process, gathering the human resources around common goals, seems to constitute a critical success factor.

Keywords: neoliberal policies, educational policies, quality, quality management, elementary education, norm NP EN 9001: 2008.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - Qualidade e Gestão da Qualidade	6
1. Globalização como motor da expansão das políticas neoliberais	6
1.1. A Regulação das Políticas Educativas - A Regulação Transnacional: contaminação e “externalização” das políticas.	6
1.2. Globalização, Neoliberalismo e Educação.....	7
2. Perspetiva histórica e evolução do conceito da qualidade	11
2.1. Qualidade em educação	14
2.2. Qualidade na vertente empresarial.....	16
3. A gestão da qualidade	17
3.1. Referenciais da Gestão da Qualidade.....	18
3.1.1. Prémios de excelência	18
3.1.1.1. Deming Prize (Japão)	18
3.1.1.2. Malcolm Baldrige National Quality Award (EUA).....	19
3.1.1.3. EFQM Excellence Award (Europa)	20
3.1.2 CAF – Common Assessment Framework	21
3.1.3 BSC (Balanced Scorecard)	22
Capítulo 2- Gestão da qualidade segundo a Norma NP EN 9001:2008.....	24
1. Normas da família ISO 9000.....	24
2. A Norma NP EN 9001	25
2.1. Definição de Qualidade	25
2.2. Gestão da Qualidade.....	25
3. Motivações para a certificação ISO 9001	30
4. Benefícios resultantes da certificação ISO 9001	31
5. Barreiras e obstáculos à certificação ISO 9001	32
6. Impacte no desempenho organizacional	32
Capítulo 3 - Enquadramento Metodológico.....	35
1. Estudos sobre qualidade na educação certificada pela Norma NP EN ISO 9001:2000 ou 9001:2008	35
2. Objeto da Investigação.....	36
2.1. Problemática inicial	36
2.2. Justificação e relevância do estudo	37
2.3. Objetivos da investigação	37

2.4. Questões de investigação	38
3. Metodologia	39
3.1. Investigação qualitativa	39
3.2. Estratégia de pesquisa: Estudo de caso	41
3.3. Opções metodológicas	43
3.4. Instrumentos metodológicos de recolha de dados.....	44
3.4.1. Análise documental	44
3.4.2. Inquérito por Entrevista.....	44
3.5. Caraterização do contexto do estudo	47
3.6. Procedimentos – Inquérito por entrevista	48
Capítulo 4 – Impacte da certificação da qualidade ISO 9001 em educação vista pelos	
atores sociais.....	50
1. Apresentação e análise dos dados	50
1.1. Adaptação da Norma NP EN ISO 9001:2008 à instituição de ensino básico.....	50
1.1.1. Sistema de gestão da qualidade	50
1.1.2. Política da qualidade.....	52
1.1.3. Responsáveis pela gestão do sistema de qualidade	53
1.1.4. Processos do Sistema de Gestão da Qualidade.....	55
1.2. Motivações para a implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008...	58
1.2.1. Motivações internas.....	58
1.2.2. Motivações externas	59
1.2.2.1. Concorrência.....	59
1.2.2.2. Pioneirismo.....	59
1.3. Obstáculos à implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.....	60
1.3.1. Obstáculos externos.....	61
1.3.1.1. Adequação dos termos da Norma ao ensino.....	61
1.3.1.2. Pouca experiência da empresa de auditoria no campo da educação.....	61
1.3.2. Obstáculos internos	62
1.3.2.1. Resistência à mudança.....	62
1.3.2.2. Burocracia/Volume de trabalho.....	63
1.3.2.3. Custos financeiros	64
1.3.2.4. <i>Timings</i>	65
1.4. Benefícios internos resultantes da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008	65
1.4.1. Recursos Humanos	65
1.4.1.1. Envolvimento dos Recursos Humanos no processo de implementação.....	65

1.4.1.2.	Cultura de escola	66
1.4.1.3.	Definição e responsabilização de funções	67
1.4.1.4.	Sistematização e uniformização de processos e procedimentos	69
1.4.1.5.	Avaliação do desempenho	69
1.4.2.	Comunicação	70
1.4.2.1.	Comunicação interna	70
1.4.2.2.	Comunicação externa	70
1.4.3.	Princípios subjacentes na gestão escolar	71
1.4.3.1.	Focalização no cliente	72
1.4.3.2.	Melhoria contínua.....	72
1.5.	Benefícios externos resultantes da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008	73
1.5.1.	<i>Marketing</i> externo – Maior visibilidade e credibilidade.....	73
1.5.2.	Indicadores de qualidade – Avaliação externa e <i>rankings</i>	75
1.6.	Fatores determinantes para o sucesso da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.....	77
1.6.1.	Papel da gestão de topo	77
1.6.1.1.	Dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade.....	77
1.6.1.2.	Motivação e envolvimento dos recursos humanos	79
1.6.2.	Melhoria contínua focalizada no cliente.....	80
2.	Interpretação dos dados.....	81
2.1.	Motivações para a implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008... 81	
2.2.	Adaptação da Norma NP EN ISO 9001:2008 à instituição de ensino básico.	82
2.3.	Obstáculos à implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.....	83
2.4.	Benefícios resultantes da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.	84
2.4.1.	Benefícios internos	84
2.4.2.	Benefícios externos	85
2.5.	Fatores determinantes para o sucesso da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.....	86
Capítulo 5 – Conclusões e considerações finais		88
5.1.	Conclusões do estudo.....	88
5.2.	Limitações da investigação	91
5.3.	Sugestões para investigações futuras	92
5.4.	Considerações finais	92
Referências Bibliográficas		94

Anexo I - Guião de entrevista	100
Anexo II - Guião de entrevista - Clientes.....	103
Anexo III – Entrevistas	105
Entrevista 1.....	105
Entrevista 2.....	117
Entrevista 3.....	122
Entrevista 4.....	126
Entrevista 5.....	129
Entrevista 6.....	135
Entrevista 7.....	141
Entrevista 8.....	145
Entrevista 9.....	150

Índice de Quadros

Quadro 1 - Mapa das palavras-chave dos discursos dos Ministros da Educação.....	13
Quadro 2 - EFQM - Modelo Personalizado	21
Quadro 3 - Normas da família ISO 9000.	24
Quadro 4 - Oito princípios de Gestão da Qualidade da ISO 9001.	26
Quadro 5 - Requisitos da NP EN ISO 9001:2008	29
Quadro 6 - Benefícios mais comuns resultantes da certificação ISO 9001.....	31
Quadro 7 - Obstáculos à certificação ISO 9001	32
Quadro 8 – Análise de conteúdo dos inquéritos por entrevista	49
Quadro 9 – Correspondência da tipologia do sistema documental genérico e do sistema documental da escola.	51
Quadro 10 – Matriz de Responsabilidades da escola em estudo.....	68
Quadro 11 - Mapa de Indicadores e Metas dos Processos, do ano letivo de 2009/10.....	76

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos	27
Figura 2 - Metodologia PDCA	28
Figura 3 - Impacte das práticas de gestão da qualidade sobre o desempenho das empresas.....	33
Figura 4 – Organograma do estabelecimento de ensino.....	47
Figura 5 – Modelo do SGQ baseado em processos adotado pela instituição	56
Figura 6 – Ciclo PDCA adotado pela instituição	71

Índice de siglas

Sigla	Significado
AEEP	Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo
AGEE	Agenda Globalmente Estruturada para a Educação
CAF	Common Assessment Framework / Estrutura Comum de Avaliação
CE	Comunidade Europeia
CEMC	Cultura Educacional Mundial Comum
EFQM	European Foundation for Quality Management
GQT	Gestão pela Qualidade Total
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	Planear, Executar, Verificar, Atuar (Plan-Do-Check-Act)
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
UE	União Europeia
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization/ Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

Introdução

O presente estudo insere-se no âmbito do 4.º Mestrado em Administração Educacional do Instituto Superior de Educação e Ciências e no domínio de investigação das Ciências da Educação. Visa conhecer o impacte da certificação da qualidade ISO 9001 em educação, segundo a perceção dos vários atores sociais envolvidos, numa escola privada de ensino básico. Procura evidenciar como o processo de “certificação de qualidade”, segundo as normas da família ISO 9000, poderá promover uma mudança cultural nas estratégias de gestão, orientando-as para os conceitos de qualidade total, tendo como modelo o homem neoliberal.

O ressurgimento do liberalismo, quer no que respeita aos aspetos económicos teorizados por Adam Smith, quer nos aspetos mais filosóficos associados a John Locke, parece ser o denominador comum das políticas económicas das últimas duas décadas e que surge como estratégia para uma sociedade moderna reforçada pela globalização e mundialização dos mercados.

De acordo com Pacheco (2001), nesta tendência neoliberal, o mercado é a pedra angular que irmana com a privatização, a globalização e a livre escolha e que serve de argumento para a eficiência, a qualidade e a equidade.

Na relação neoliberal entre o mercado e o Estado, este deve reduzir-se ao mínimo, dado o descrédito do setor público e a sua inoperância na resolução dos problemas sociais. Nesta ótica, o Estado é o obstáculo principal à soberania do consumidor, divulgando-se a ideia de que o público se tornou agora o centro de tudo o que é mau e o privado o centro de tudo o que é bom (Apple, 2001). Uma das ideias chave deste novo pensamento baseia-se no pressuposto de que o setor público é o responsável pela crise económica, logo o setor privado é a solução adequada para a qualidade, a eficiência e a competitividade da educação (Pacheco, 2001).

Na ótica neoliberal, os alunos são vistos como capital humano, pois são olhados como futuros trabalhadores num mundo cada vez mais competitivo, onde cada vez mais lhes serão solicitadas “destrezas, requisitos e disposições para competirem com eficácia e eficiência” (Apple, 2001, p. 25). Ao se retomarem os pressupostos da teoria do capital humano, as práticas neoliberais fazem da “educação um serviço, cuja eficiência e

produtividade de resultados é diretamente proporcional à intervenção dos grupos de mercado” (Pacheco, 2001, p. 10).

Charlot (2007, p. 135) vai mais longe ao considerar que “por a sociedade contemporânea ser envolvida num processo de globalização neoliberal, a educação tende a ser considerada como uma mercadoria entre outras, num mercado “livre” onde prevalece a lei da oferta, de demanda e da concorrência.”

Com efeito, nas pesquisas que efetuamos foi notória a proliferação da aplicação de modelos de gestão pela qualidade total, da certificação de qualidade baseada na norma ISO 9001 ou no modelo da EFQM, nomeadamente nos estabelecimentos de ensino superior.

Segundo a perspectiva neoliberal defendida por Gentili (2004), os sistemas educativos defrontam-se presentemente com uma profunda crise de eficiência, de eficácia e de produtividade, mais do que uma crise de quantidade, extensão ou universalização. Trata-se de uma crise de qualidade resultante da improdutividade que caracteriza as práticas pedagógicas e a gestão administrativa da esmagadora maioria das escolas. Assim, o objetivo político passa por realizar uma profunda reforma administrativa das escolas, promovendo uma mudança cultural nas estratégias de gestão, orientando-as para os conceitos de qualidade total, tendo como modelo de homem neoliberal um “cidadão privatizado, o *entrepreneur*, o consumidor.” (Gentili, 2004)

Desta forma, é o mercado de trabalho que irradia os sinais que permitem orientar as decisões em matéria de política educacional. Ainda de acordo com Gentili (2004), a dinamização deste setor passa pela avaliação das instituições escolares e o estabelecimento de critérios rigorosos de qualidade baseados num sistema de “lógica de prémios e castigos”, dado que os neoliberais defendem que as práticas educativas “devem estar submetidas aos mesmos critérios de avaliação que se aplicam em toda a empresa dinâmica, eficiente e flexível.”

É em torno desta temática que o presente estudo se centra, partindo do pressuposto das práticas neoliberais ao considerar a educação como um serviço, a qualidade como estratégia e a noção de estabelecimento de ensino enquanto empresa.

Dado que a Educação não constitui um mundo separado e protegido de influências externas, interrogamo-nos como é que as escolas se adaptam à crescente tendência neoliberal da sociedade. Considerando as instituições de ensino como entidades que prestam um serviço, conforme a definição de alguns investigadores (por exemplo,

Dotchin & Oakland, Ghobadian *et al.*, citados em Owlia *et al.*, 1996; Parasuraman *et al.*, 1985), a educação torna-se na prestação de um serviço. Desta forma, face a esta tendência neoliberal, afigura-se, na nossa opinião, interessante e pertinente tentar averiguar se a introdução de procedimentos de gestão da qualidade tornaram a escola mais operacional e se se verificaram melhorias significativas na qualidade do serviço prestado, segundo a perceção dos atores sociais.

Assim, a questão central do presente estudo é a de averiguar o impacto da certificação da qualidade ISO 9001 numa escola de ensino básico particular, segundo a perceção dos atores sociais envolvidos.

Para tal, realizámos uma investigação qualitativa, utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de caso e a análise documental e o inquérito por entrevista como instrumentos de recolha de dados.

Desenvolvemos o nosso estudo de forma a:

- Compreender as motivações que levaram à implementação de um processo de certificação de qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008;
- Conhecer um processo de implementação de certificação de qualidade resultante da aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 em contexto educacional de nível básico;
- Identificar as principais transformações organizacionais resultantes da aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 em contexto educacional segundo a perceção dos vários atores sociais envolvidos;
- Demonstrar, com base na perceção dos atores sociais envolvidos, as implicações resultantes da implementação de um processo de certificação segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

Face aos objetivos enunciados, a questão central da nossa investigação foi desdobrada nas seguintes questões secundárias:

- Que motivações levaram a Direção a implementar um SGQ?
- Quais foram a política e a estratégia de qualidade adotadas?
- Como foram envolvidos os recursos humanos?
- Quais as dificuldades sentidas antes, durante e após a implementação de um SGQ?
- Quais os benefícios internos e externos que resultaram da implementação de um SGQ?

- Quais os fatores determinantes para o sucesso de implementação de um SGQ?

Contudo, deparámo-nos com algumas dificuldades, pois se o tema é atual, o facto é que não encontrámos estudos aplicados ao ensino não superior português. Esperamos que o presente trabalho seja um primeiro passo pertinente para o conhecimento da temática em questão.

O nosso trabalho de investigação está organizado em quatro capítulos e uma conclusão.

O primeiro capítulo apresenta dois subcapítulos. No primeiro subcapítulo é efetuada uma introdução ao objeto de estudo, com o enquadramento sócio-histórico e político da problemática da qualidade e da gestão da qualidade. Aí abordaremos quer a globalização como motor da expansão das políticas neoliberais, quer o papel potenciador de alguns organismos internacionais, como o Banco Mundial, a OCDE e a UNESCO, na introdução dessas políticas no contexto educacional.

No segundo subcapítulo efetuamos uma revisão da literatura para apresentação da conceptualização do estudo, construindo assim as linhas mestras do nosso estudo em termos teóricos e empíricos. Em resultado da revisão da literatura, apresentamos uma abordagem sobre qualidade em contexto empresarial e qualidade em contexto educacional, sobre gestão da qualidade e sobre modelos de certificação da qualidade.

No segundo capítulo analisaremos a Norma NP EN 9001:2008 e abordaremos os conceitos de qualidade e gestão da qualidade, de acordo com a Norma em estudo, as motivações para a certificação e os benefícios resultantes, bem como as barreiras, os obstáculos e o impacto no desempenho organizacional que a implementação da referida norma poderá desencadear.

No terceiro capítulo descrevemos e justificamos a metodologia que consideramos mais adequada a este estudo, face à problemática apresentada e aos objetivos da investigação. Desta forma, efetuamos uma abordagem qualitativa utilizando, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso. É neste capítulo que abordaremos as técnicas de recolha e análise da informação que se centram, fundamentalmente, na entrevista e na análise documental e de conteúdo.

No quarto capítulo apresentamos os dados resultantes da aplicação no campo do dispositivo metodológico delineado, bem como a análise e discussão dos resultados.

Procuraremos interpretar as motivações que levaram à implementação dos processos de gestão de qualidade e conhecer a percepção, do ponto de vista dos vários *stakeholders*, do impacto que a certificação de qualidade ISO 9001 teve naquele estabelecimento escolar.

Na conclusão apresentamos uma reflexão sobre o trabalho efetuado, tendo por base as questões de partida e a revisão de literatura efetuada, tirando-se conclusões quanto à validade e legitimidade do estudo. Estabelecemos os contributos da investigação, as suas limitações, apontando sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1 - Qualidade e Gestão da Qualidade

Considerando como ponto de ancoragem as políticas neoliberais, procederemos neste capítulo à análise da evolução dos conceitos de qualidade, em termos gerais, e à apresentação do conceito de qualidade em educação, em particular. Prosseguiremos com a evolução da gestão da qualidade até à atualidade, bem como ao surgimento dos referenciais da gestão da qualidade enquanto instrumentos de regulação transnacional.

1. Globalização como motor da expansão das políticas neoliberais

1.1. A Regulação das Políticas Educativas - A Regulação Transnacional: contaminação e “externalização” das políticas.

Uma das vertentes de análise das “Políticas Educativas” passa pela regulação que, segundo Barroso (2005), corresponde às interações entre os interesses particulares dos atores sociais e o interesse comum dos mesmos. Se, por um lado, as instituições (observadas como “regras” e “normas” em uso) condicionam os atores, por outro, as Ideias (observadas como referencial) apoiam-se na estratégia dos atores e reconstroem os sistemas. Este autor refere também a noção de regulação mais vertical, no campo do sistema/contexto – regulação de controlo – e uma noção mais horizontal, no campo dos atores – regulação autónoma. Desta forma considera que a “regulação” funciona mais “a posteriori”, pois centraliza-se na avaliação da eficiência e da eficácia, enquanto a regulamentação funciona “a priori”, preocupando-se mais com os procedimentos.

Dentro do conceito “regulação” é importante abordar a influência da “regulação transnacional” nas políticas educativas. Segundo Barroso (2006), a “regulação transnacional” é o resultado dos sistemas de dependência entre países centrais e países periféricos, sendo um dos efeitos da globalização. Todavia, também poderá resultar de estruturas supra-nacionais, como é o caso da União Europeia, que, apesar de formalmente não terem poder decisório, controlam e coordenam, através das regras e financiamentos que emanam, o desempenho das políticas nessas áreas. O mesmo se passa com outras entidades como a UNESCO e a OCDE, entre outras.

A regulação transnacional pode fazer-se sentir por via de dois processos. No primeiro, a regulação surge como uma “espécie de “contaminação” internacional de conceitos, políticas e medidas postas em prática, em diferentes países à escala mundial” (Barroso, 2006), sendo que esta “contaminação” poderá resultar da adoção de soluções em uso num país ou noutro país, correspondendo a uma “busca de soluções rápidas”, ou legitimando mudanças propostas para os seus sistemas. No segundo processo, a regulação surge como uma “externalização” das políticas a partir do país, verificando-se o empréstimo ou a importação de modelos, discursos ou práticas, como é o caso, por exemplo, do empréstimo de políticas educativas e a questão dos manuais de “boas práticas”.

1.2. Globalização, Neoliberalismo e Educação

No processo de construção das políticas educativas encontramos a influência da globalização, entendida como um processo de intensificação das relações sob o ponto de vista económico, social, político e cultural à escala mundial, que se revela no estabelecimento das agendas políticas e na “conceptualização e implementação das orientações e medidas políticas” (Mendes, 2007, p. 3).

Neste processo de construção das políticas educativas e da relação entre educação e globalização, encontramos duas conceções teórico – interpretativas. Por um lado, a Cultura Educacional Mundial Comum (CEMC), conceção desenvolvida por John Meyer e outros membros da Universidade de Stanford (Califórnia) e, por outro, a Agenda Globalmente Estruturada para a Educação (AGEE), defendida por Roger Dale.

Na ótica de Dale (2004),

“ (...) as duas abordagens partilham a ênfase posta na importância das forças supranacionais, na possibilidade de os objetivos políticos, assim como os processos, poderem ser afetados através de influências externas sobre as políticas educativas nacionais (...) e o reconhecimento de que os quadros interpretativos nacionais são moldados quer supranacionalmente, quer nacionalmente”. (p. 435)

As diferenças fundamentais entre as duas abordagens residiriam nas compreensões da globalização e da educação e nas relações entre elas (p. 436). Conforme Dale (2004),

“ (...) a diferença fundamental entre as duas abordagens reside na compreensão da natureza do fenómeno global. Para a CEMC, trata-se de um reflexo da cultura ocidental, baseada cognitivamente em torno de um conjunto particular de valores que penetram em todas as regiões da vida

moderna. Para a AGEE, a globalização é um conjunto de dispositivos político-económicos para a organização da economia global, conduzido pela necessidade de manter o sistema capitalista, mais do que qualquer outro conjunto de valores. A adesão aos seus princípios é veiculada através da pressão económica e da percepção do interesse nacional próprio.” (p. 436)

Segundo os defensores da abordagem CEMC, as instituições do Estado-Nação e do próprio Estado, são delineados por normas, ideologias e cultura universais comuns. Dale (2004) refere que, para a educação significa que as políticas nacionais se resumem a interpretações de versões ou guiões enformados e legitimados por “ideologias, valores e culturas de nível mundial” (p.429).

Para a Cultura Educacional Mundial Comum, a OCDE, a UNESCO e o Banco Mundial são os principais atores internacionais responsáveis pela difusão mundial de padrões e modelos estandardizados para a área educativa.

Na área da educação, o lugar mais importante, para os países ricos, é a OCDE, sendo esta considerada o *thinking tank*. Desta organização saiu a ideia e a expressão de “qualidade da educação” e a da “formação ao longo da vida”, entre outras. Sabendo que a OCDE foi criada para promover a economia de mercado, poder-se-á considerá-la como o centro do pensamento neoliberal no que concerne à educação (Charlot, 2007).

Na abordagem defendida por Dale (2004), a globalização seria “um conjunto de relações económicas, políticas e culturais caracterizado por um hiper-liberalismo, governação sem governo e mercadorização e consumismo, respetivamente” (p. 436). Esse conjunto (no qual se incluem as políticas educacionais nacionais) e essas características seriam a base da expansão contínua e da legitimação do sistema capitalista. Também Cortesão e Stoer (2001), citados por Mendes (2007), afirmam a sua concordância com o facto de as dimensões cultural e normativa dos processos de globalização serem influenciadas essencialmente pela dimensão socioeconómica, mas tendo em conta as influências externas e, concomitantemente, o reconhecimento de que os enquadramentos interpretativos nacionais são desenvolvidos quer supranacionalmente, quer nacionalmente (p. 4).

Mendes (2007) refere que “o campo educativo é um campo conflitual construído na interdependência das forças e poderes económicos, sociais e políticos e na confluência entre o local, o nacional e o global” (p.5).

A globalização veio trazer ao de cima um novo jogo político ao qual o Estado se encontra subjugado. Segundo refere Natércio Afonso (2004), o Estado encontra-se

“sujeito a uma globalização a partir do topo através dos fluxos de capital e de cultura” e, igualmente, a uma globalização a partir da base, fruto de movimentos sociais de base transnacional. A retração da regulação burocrática e do “Estado Educador” está relacionada com a progressão do ideário neoliberal, mas se as instituições estão menos sujeitas aos normativos emanados pelo Estado elas ficaram mais sujeitas à “mão escondida” do mercado.

Contudo, Pacheco (2001) considera que a educação não pode ser encarada como um produto, sujeito à lei da oferta e da procura dos mercados, dado que se trata de “um serviço orientado para a cidadania” (p. 14) mas refere que o neoliberalismo está patente nas seguintes políticas de quase – mercado:

- Associação da autonomia da escola à escolha parental. De acordo com Dale (1997), referido por Pacheco (2001), os planos *voucher* e *choice* permitem a livre escolha, por parte dos pais, entre escolas privadas e escolas públicas, que só farão sentido quando conjugados com a autonomia e a responsabilização baseada na *accountability* (prestação de contas). A standardização dos conteúdos e das avaliações permitirá divulgar, objetivamente, quais as escolas de sucesso que, à luz da racionalidade mercantilista baseada na escolha consumista, irão captar mais estudantes (Apple, 2010, p.68).

- Novos mapas de poderes em educação. Pacheco (2001), baseando-se em Gimeno (1998), Gentili (1993) e Gentili e Tadeu da Silva (1994), refere que a legitimação do currículo nacional passou a fazer-se via transformação dos pais em decisores ativos e pela fragilização do poder dos professores.

- Valorização de o carácter, a educação moral e os valores tradicionais. De acordo com o ideário neoliberal se, por um lado, a escola, via professores, transmite um conhecimento que valoriza os valores de uma tradição social e cultural, por outro, numa lógica de ética de produtividade, o discurso terá como base as necessidades dos locais de trabalho e não as necessidades do adulto (Pacheco, 2001, p.15).

- Centralização do conceito de competitividade. Tendo por base o mérito como critério de sucesso, a competitividade escolar é legitimada pela competitividade económica, pois o sucesso de uns é o insucesso de outros, tal como se passa na lógica interna de mercado de trabalho, como refere Freedman (1999), citado por Pacheco (2001).

• Diversidade da gestão. Promoção de uma cultura de *governança*, assente na relação triangular Estado - Sociedade civil – Mercado, deixando para trás o papel privilegiado do Estado (Fontoura, 2008). De forma a garantir processos de construção dos percursos escolares, é concedida a autonomia à escola, “sempre sujeita a contratos por resultados, a projetos administrativamente controlados e com abordagens que concebem o conhecimento como uma mercadoria e bem de consumo, que adquire o seu valor na relação entre oferta e procura” (Pacheco, 2001, p.17).

• Aplicação de princípios de mercado: a pluralidade ideológica, a igualdade e a escolaridade obrigatória não são as características da escola neoliberal mas sim as da escola pública. O controlo nítido e normativo do Estado passa gradualmente para o controlo social, “amplamente auto - regulado pela educação *voucher*,” (Pacheco, 2001, p. 16) onde cada instituição tende a captar os seus “clientes”, conquistando os níveis de confiança e de credibilidade dos serviços educativos que presta, utilizando e publicitando o seu lugar no *ranking* como indicador de qualidade, sendo o sucesso abordado em função de parâmetros de custos - resultados.

Conforme refere Sacristán (2001), não é preciso privatizar para introduzir lógicas de mercado e da privatização: daí poder-se falar de quase – mercados. Nesta lógica, as escolas “em vez de serem entendidas como partes organizadas de um sistema, devem lutar por atrair os seus alunos, tal como o fazem as escolas privadas” (p.54). O critério de qualidade passa a ser a “vontade do consumidor individual”, donde decorre que, com esta aplicação mercantilista de escolha, não se reforçam as escolas necessariamente com mais qualidade mas sim apenas as que fazem coincidir a qualidade com o gosto do cliente.

Podemos, pois, concluir que se tem vindo a verificar, a nível mundial, a introdução de medidas de carácter neoliberal associadas à descentralização e à autonomia das escolas, à defesa de políticas de mercado de livre escolha, à gestão escolar por resultados, à introdução do *ranking* das escolas, ao reforço de procedimentos de avaliação e prestação de contas (*accountability*) e à diversificação da oferta escolar, entre outros.

2. Perspetiva histórica e evolução do conceito da qualidade

Charlot (2007) refere que o pensar-se a educação numa lógica económica já vem das décadas de 60 e 70, antes da globalização. Nesta época, segundo o autor, a escola passou a ser vista como um elevador social, dado que o crescimento económico gerou novos empregos qualificados que exigiam uma escolaridade mais longa. Surge assim a discussão relacionada com a desigualdade social face à escola e com a igualdade de oportunidades, isto é, com a justiça da escola e não com a qualidade da escola.

De facto, a OCDE (1992) relaciona a qualidade do ensino e os imperativos económicos. A crise económica dos anos 70 originou uma taxa de desemprego elevada entre os jovens, o que levou a pensar-se que estes jovens tinham pouca preparação para o mundo do trabalho. A máxima “quanto mais instrução, mais prosperidade”, defendida na década anterior, é posta em causa face à estagnação económica.

No final da década de 70, com uma crise internacional instalada, procedeu-se a uma reestruturação do sistema internacional, que deu origem à época da Qualidade e da Globalização e de novas lógicas socioeconómicas. São divulgadas as lógicas da qualidade, eficácia e diversificação como forma de combater a concorrência interna e internacional. Charlot (2007) refere que, *per se*, eficácia e qualidade não são exigências exclusivas das políticas neoliberais, mas sim lógicas de modernidade. A questão coloca-se é sobre o que se entende por “eficácia” e “qualidade” e como avaliá-las.

Em meados da década de 80, face à importância do “capital humano” para a economia, o ensino e a formação passam a ser prioridades políticas. A inovação técnica e as mutações económicas exigiam uma mão-de-obra qualificada como condição para extrair as vantagens económicas de inovação tecnológica. Desta forma, o Estado financia o ensino pela via da procura qualitativa de mão-de-obra em detrimento da quantitativa uma vez que, consideram alguns, “a boa evolução da economia é a aptidão para produzir bens e serviços de alta qualidade” (OCDE, 1992, p.29). Este interesse conferido à qualidade do ensino tem subjacente poderosos imperativos económicos e técnicos.

Porém, a UNESCO efetua a ligação de qualidade aos resultados dos alunos ao referir que desde o início da década de 90 as “políticas educativas nacionais se têm caracterizado por uma preocupação crescente com a qualidade e a relevância, sobretudo

da educação básica. (...) Cada vez mais, a qualidade e a relevância educativas se definem por referência aos resultados” (UNESCO, 1998, p. 62).

Ao nível europeu, presentemente, a educação é reconhecida como um domínio de cooperação entre os Estados Membros, potenciada pelo fenómeno da globalização que obriga a uma mão-de-obra extremamente qualificada para tornar a economia competitiva e atrativa. Desta forma, o domínio económico está intimamente ligado à educação, tal como refere Ján Figel, citado por Santiago (2009).

Todavia, só com o Tratado de Maastricht, em 1992, volvidos trinta e cinco anos do Tratado de Roma, é que este reconhecimento ocorre. É neste Tratado que a temática “Educação” toma uma dimensão europeia, ao ser incluída num tratado comunitário. Desta forma, as instituições europeias vêm as suas funções alargadas ao domínio da educação e formação, ficando estabelecido que a Comunidade contribuirá para o desenvolvimento de uma educação de qualidade (Tratado da União Europeia, 1992, art. 126º§1).

De acordo com Pongy (2008), citado por Santiago (2009), a par de uma Europa económica nasce a necessidade de se construir uma Europa do saber e do conhecimento, de forma a reforçar as suas dimensões intelectuais, culturais, sociais, científicas e tecnológicas.

Tendo por base este alargamento de funções, a União Europeia propõe o desenvolvimento de uma política educativa europeia a partir do conceito vago, flexível e impreciso de «qualidade» (Dale, 2008, p.23). De facto, em 2000 é publicado o relatório europeu sobre a qualidade do ensino básico e secundário. Este relatório começa por discutir a “qualidade da educação” como uma questão prioritária, alicerçada no art. 126º§1 do Tratado da CE – “a Comunidade contribuirá para o desenvolvimento de uma educação de qualidade” -, não apresentando, ao longo do mesmo, qualquer definição de “qualidade da educação”, passando a falar de “avaliação da qualidade”. Para efetuar a avaliação da qualidade são apresentados dezasseis indicadores tendo em vista dotar os políticos com pontos de referência.

Com a declaração de Lisboa de 2000, fomenta-se o desenvolvimento de políticas educativas alicerçadas em “indicadores e *benchmarks* quantitativos e qualitativos ao nível dos melhores do mundo (...) como meio de comparar as melhores práticas” (Dale, 2008, p. 24).

Nóvoa (1998), citado por Mendes (2007), ao proceder à análise das políticas educativas da UE, identifica três eixos estruturantes: a lógica económica, que retoma as teorias de capital humano através do discurso da privatização e da livre escolha; o discurso da qualidade, visível na ideologia da eficácia e da eficiência e a “retórica da cidadania assente num discurso sobre os valores europeus referenciado ao multiculturalismo e à coesão social” (Mendes, 2007, p. 9)

Em 1986, com a integração de Portugal na Comunidade Europeia, verifica-se, para além da influência da OCDE, uma europeização das políticas educativas. Estas políticas, segundo Correia (1999) citado por Mendes (2007), situam-se no “plano da ideologia da modernização, através da referenciação do campo educativo ao mundo empresarial e à definição económica de educação” (p. 8).

De acordo com a análise empírica dos discursos efetuados pelos responsáveis políticos na área da educação, realizada por Teodoro e Aníbal (2007), foi executado o seguinte quadro:

Ministro da Educação	Roberto Carneiro 17.08.1987 a 31.10.1991	E. Marçal Grilo 28.10.1995 a 25.10.1999	David Justino 06.04.2002 a 17.07.2004	Maria Lurdes Rodrigues 12.03.2005 a ...
Primeiro-ministro Maioria política	A. Cavaco Silva Partido Social Democrata	António Guterres Partido Socialista	José M. Durão Barroso Partido Social Democrata + Centro Democrático Social /Partido Popular	José Sócrates Partido Socialista
Palavras-chave	Modernidade/ Modernização Liberdade (de escolha) Solidariedade Identidade (nacional) Igualdade de oportunidades Pluralismo Reforma educativa Qualidade Valores (família) Autonomia (escolas)	Pacto Educativo Parcerias/ Acordos/ Negociação Gradualismo/ Incrementalismo Redes Inovação Cidadania Comunidade (educativa) Diversidade Autonomia (escolas e professores) Inclusão	Liberdade (de escolha) Mérito/ Meritocracia (contra a escola igualitária) Rankings Avaliação (escolas, professores e alunos) Exames (standards/ nacionais) Autoridade (professores)	Avaliação externa Resultados Controlo social (trabalho do professor) Avaliação dos professores Autoridade/hierarquia (entre professores) Racionalização Igualdade de oportunidades (social e educativa) Qualidade (da escola pública)

Fonte: Teodoro & Aníbal, 2007, p. 23

Quadro 1 - Mapa das palavras-chave dos discursos dos Ministros da Educação

Pela análise do quadro podemos verificar o carácter híbrido da política educativa. Se nos governos de Cavaco Silva, o discurso é pautado pela relação entre a educação e a competitividade económica, devendo a gestão ser orientada para a eficácia do sistema e centrada nos resultados, nos governos socialistas, aos discursos de tendência construtivista associam-se discursos defensores da “eficiência social que submete a utilidade da educação à produtividade económica” (Teodoro & Aníbal, 2007).

Entre 2002 e 2004, com o ministro David Justino, os discursos evidenciam uma orientação crescente para a valorização da regulação a partir dos resultados, sendo defendida a avaliação externa como forma de publicitar a “qualidade” de cada escola, deixando a vertente construtivista da governação anterior.

Desde 2005 as palavras chave dos discursos passam por defender uma política que promove a qualidade da escola pública, os resultados e o controlo social através da avaliação externa das escolas e dos professores por agentes da sociedade civil (Teodoro & Aníbal, 2007). Desta forma, verifica-se uma forte interligação entre a qualidade e o controlo social, com base em indicadores como os resultados dos exames e os resultados da avaliação externa a que as escolas ficaram sujeitas.

Ao longo do tempo em estudo é possível constatar, apesar do contexto político diferente, a introdução de medidas associadas à descentralização e à autonomia das escolas, à defesa pública das políticas educacionais de mercado de livre escolha na educação, à introdução dos *rankings*, à gestão escolar por resultados e *performance*, ao reforço de procedimentos de avaliação e prestação de contas, e à diversificação da oferta escolar, entre outros (Almeida, 2007, p.1).

2.1. Qualidade em educação

O conceito de qualidade, introduzido gradualmente no nosso dia-a-dia nas últimas décadas, é hoje utilizado de uma forma geral e é aplicado em praticamente todos os domínios. Não obstante esta generalização, a definição do termo “qualidade”, como as representações a este associadas, está longe de ser uniforme.

No que concerne à área de educação, o significado de “qualidade” e “educação de qualidade” terão múltiplas respostas consoante os valores, experiências e posição social dos sujeitos (Oliveira & Araújo, 2005).

Segundo Dourado, Oliveira e Santos (2007) os vários estudos, avaliações e pesquisas que foram efetuados a nível internacional mostram que “a qualidade da Educação é um fenómeno complexo, abrangente que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas pelo reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de *inputs* indispensáveis ao desenvolvimento no processo ensino – aprendizagem” (Dourado & Oliveira, 2009, p. 205). Estes autores realçam ainda a importância crucial de se avançar no debate sobre os conceitos e definições de qualidade que permitam a construção de dimensões e fatores que permitam estabelecer relações de validade (entre objetivos educacionais e resultados escolares), de credibilidade (elementos que possam ser confiáveis em termos de universo escolar), de inocorrutabilidade (fatores que tenham uma menor margem de distorção) e de comparabilidade (avaliação das condições da escola ao longo de tempo) (Darling-Hammond, 1991, referido por Dourado & Oliveira, 2009).

Neste sentido, a UNESCO entende que a qualidade da educação é um conceito normativo e multifatorial, ressaltando como critérios inerentes à avaliação da educação a relevância, a pertinência, a equidade, a eficiência e a eficácia (Dourado, Oliveira & Santos, 2007, p. 11). Quer a UNESCO quer a OCDE entendem que a qualidade da educação é a relação entre *inputs* – processos – resultados, envolvendo a relação entre os recursos humanos e materiais, os processos de ensino – aprendizagem, e os currículos, entre outros.

Podemos concluir que a definição de qualidade depende fundamentalmente das conceções de mundo e de educação de quem a emite. O que parece certo é que o conceito de qualidade está inexoravelmente associado ao conceito de eficiência e eficácia.

Por outro lado, o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino aponta para maiores margens de autonomia à sua gestão, constituindo assim um desafio para os agentes educativos, implicando uma maior responsabilização bem como a prestação de contas à administração e à comunidade. Barroso (2003), citado por Formosinho (2010, p. 42-43), considera que, para o lado da administração, a prestação de contas é a forma de substituir a gestão direta e centralizada pela regulação, tornando-se condição necessária quer para o comprometimento da escola, quer para a condução política e a ação administrativa. No que respeita à prestação de contas à comunidade, estas fornecem a “informação

necessária aos atores sociais: o consumidor pretende fazer uma escolha informada da escola, o cliente exige garantias de qualidade do serviço público de educação e o cidadão visa fomentar a responsabilidade coletiva face à educação, nos campos político, social, cultural, empresarial” (Azevedo, 2007, citado por Formosinho, 2010, p. 43).

Neste contexto, e face às exigências de garantias de qualidade do serviço público de educação solicitadas pela comunidade, os agentes educativos têm recorrido a referenciais de sistemas de gestão da qualidade, nomeadamente os prémios de excelência, como é o caso do EFQM Excellence Award, o CAF – Common Assessment Framework e a Norma ISO 9001:2008, entre outros.

2.2. Qualidade na vertente empresarial

Desde que surgiu o conceito de qualidade houve uma preocupação em explicitar a sua definição. Foram efetuadas várias tentativas, todas elas baseadas na ideia comum de que a qualidade é dominada pelo cliente, mas têm originado divergências e discussões entre vários especialistas. Conforme referido por Gonçalves (2009), Crosby (1979) refere o conceito de qualidade como “em conformidade com os requisitos”, Parasuraman *et al.* (1985) definem-no como “ir ao encontro e/ou exceder as expetativas dos clientes”, Deming (1986) considera a qualidade como uma “melhoria contínua”, Juran (1988) fala de algo “próprio para uso” e Kwan (1996) pensou em termos de um produto que seja “o mais económico e mais útil possível e que satisfaça sempre o consumidor”. Todavia, e ainda de acordo com Gonçalves (2009), outros especialistas como Ishikama (1985) consideram que são várias as definições de qualidade, não existindo uma melhor ou mais correta, pois encaram a qualidade como um conceito muito mais amplo que qualquer definição. Dentro da mesma linha, Garvin (1988) refere que a qualidade não pode ser definida com precisão, é difícil de analisar, sendo apenas reconhecida pela experiência. Em 2008, Tomassini *et al.* referem que a noção mais aceite descreve a qualidade como sendo subjetivamente percebida, isto é, como uma perceção do consumidor, e não um atributo “absoluto”.

Posto isto, segundo Yong e Wilkinson (2002) citados por Gonçalves (2009), a qualidade pode ser compreendida em várias vertentes: qualidade como valor, qualidade de excelência, qualidade em conformidade com as especificações e qualidade segundo a perspetiva de ir ao encontro ou mesmo de superar as expetativas dos clientes.

Quer a qualidade como valor, comparada segundo o desempenho de um produto na sua relação custo/preço, quer a qualidade em conformidade com as especificações, isto é, como produto elaborado conforme o especificado, variando consoante o desvio a esta norma, são definições centradas no produto.

Quanto à qualidade de excelência, segundo a European Foundation for Quality Management (EFQM), advoga-se que a excelência não é um conceito teórico, pois está relacionado com as realizações tangíveis de uma organização relativamente ao que faz, à forma como o faz, aos resultados que alcança e à convicção de que estes resultados serão sustentados (<http://www.efqm.org>).

3. A gestão da qualidade

O conceito de gestão da qualidade, tal como o conceito de qualidade, tem evoluído ao longo do tempo. De acordo com Lima, Parasuraman e Grönroos, citados por Gonçalves (2009), podemos considerar que até 1940 tínhamos uma abordagem corretiva e, após essa data, passamos a ter uma abordagem preventiva. Dentro da abordagem corretiva podemos incluir a inspeção. Esta caracterizava-se pela utilização de instrumentos de medição com o objetivo de separar bens defeituosos dos não defeituosos. De 1930 a 1950, com o aparecimento de ferramentas estatísticas, surge o conceito de controlo estatístico da qualidade sendo substituída a inspeção por um processo de amostragem.

Na década de 1960, tendo como objetivo a prevenção de defeitos, surge o conceito de garantia da qualidade. Segundo Dale *et al.* (1994), citado por Gonçalves (2009), “a garantia da qualidade centrava-se, essencialmente, na qualidade de planeamento; na melhoria da conceção dos bens, processos e serviços; bem como na melhoria no processo de envolvimento e motivação das pessoas” (p. 7). Aparece o princípio do “zero defeitos” ou seja, a garantia da qualidade via “ausência de falhas”. Dentro da abordagem preventiva, segundo Dale *et al.* (1994), citado por Gonçalves (2009), este princípio levou a grandes alterações não só nas questões relacionadas com a utilização de técnicas e ferramentas de gestão da qualidade, como também no que se refere à gestão. Passa a ser dada grande importância ao trabalho em equipa e à diferenciação de funções como forma de deteção e solução dos problemas.

Entre 1970 e 1980, as empresas adotam programas de gestão da qualidade que, concomitantemente com a garantia da qualidade, utilizam programas e sistemas integrados na gestão global da empresa.

A partir de 1980 aparece, vinda do Japão, a expressão “Qualidade Total”. Para Dale e Cooper (1992), a gestão pela qualidade total (GQT) traduz-se no envolvimento, por parte de todos os que trabalham numa determinada organização, num processo de cooperação que se concretiza no fornecimento de produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas dos clientes. A GQT focaliza-se nos procedimentos e processos que são considerados essenciais para a promoção da Qualidade.

3.1. Referenciais da Gestão da Qualidade

3.1.1. Prêmios de excelência

3.1.1.1. Deming Prize (Japão)

O Deming Prize foi estabelecido no Japão em 1951 pela Union of Japanese Scientists and Engineers (*JUSE*). Presentemente orientado para a perspetiva da gestão pela qualidade total, este prémio apresenta este conceito como “um conjunto de atividades sistemáticas conduzidas por toda a organização, de forma a alcançar eficaz e eficientemente os seus objetivos, os quais incluem fornecer produtos e serviços com um nível de qualidade que satisfaça os clientes e a um preço e num tempo apropriados” (<http://deming.org>).

Este prémio é atribuído às empresas, ou divisões de empresas, que obtiveram melhoria significativa de desempenho através da aplicação da GQT, num determinado ano. Baseia-se em dez critérios que servem de suporte à avaliação das organizações: Liderança da gestão de topo, visão e estratégias; Enquadramento da gestão pela qualidade total; Sistema de garantia da qualidade; Sistemas de gestão para os elementos do negócio; Desenvolvimento dos recursos humanos; Utilização eficaz da informação; Conceitos e valores da gestão pela qualidade total; Métodos científicos; Poderes organizacionais; Contribuição para a realização dos objetivos da organização.

Relativamente à aplicação deste modelo de gestão à área da educação, Margarida Saraiva efetuou, no âmbito da sua tese de doutoramento, em 2003, um estudo científico sobre a aplicação dos princípios de Deming em dois estabelecimentos de ensino

superior: o ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e a Universidade de Évora. Este estudo empírico permitiu analisar a adaptabilidade e a aplicabilidade do modelo teórico selecionado. A investigadora verificou que a aplicação da qualidade total segundo os princípios de Deming no ensino superior português só poderia ser efetuada, com sucesso, desde que se procedesse à necessária adequação de diversos pontos, a exclusão de outros, bem como à não aplicação de outros, dado que não se adequam às instituições de ensino superior portuguesas.

Concluiu, contudo, que “apesar das instituições de ensino superior portuguesas não poderem aplicar todos os 14 princípios de Deming, ao optarem por este método da qualidade total, obtêm uma das diversas formas, ao seu dispor, para conseguir a melhoria contínua.” (Saraiva, 2006)

3.1.1.2. Malcolm Baldrige National Quality Award (EUA)

O Programa Baldrige nasceu nos Estados Unidos da América, em 1987, visando reconhecer as empresas dos EUA pelas suas realizações ao nível do desempenho de qualidade e aumentar a consciencialização sobre a importância da excelência da qualidade e desempenho como uma vantagem competitiva para alcançar o sucesso organizacional (<http://www.baldrigepe.org>).

O Malcolm Baldrige National Quality Award é o mais alto nível de reconhecimento nacional pela excelência de desempenho que uma organização dos EUA pode receber.

Os critérios para a atribuição do prémio são organizados em sete categorias: Liderança; Planeamento Estratégico, Foco no Cliente; Medição, Análise e Gestão do Conhecimento; Foco nos Recursos Humanos, Gestão de Processos e Resultados.

Em 1999, o prémio *Malcolm Baldrige* foi alargado à educação e os critérios foram adaptados ao contexto do ensino, podendo as diferentes organizações avaliar a eficiência e eficácia dos seus processos, numa perspetiva de planeamento, execução e resultados alcançados. Os critérios têm três papéis importantes no reforço da competitividade dos EUA, dado que ajudam a melhorar as práticas de desempenho organizacional, as capacidades, e os resultados; facilitam a comunicação e partilha de informação sobre as melhores práticas entre as organizações de educação e entre as organizações dos EUA de todos os tipos; servem como uma ferramenta de trabalho para

a compreensão e gestão do desempenho e para orientar o planeamento organizacional e as oportunidades de aprendizagem.

Em 2010, o prémio, na área da educação, foi atribuído a *Montgomery County Public Schools*, - conjunto de 200 escolas públicas de ensino básico e secundário que incluem cerca de 11 000 professores e mais de 144 000 alunos de 164 países. (<http://www.montgomeryschoolsmd.org>)

3.1.1.3. EFQM Excellence Award (Europa)

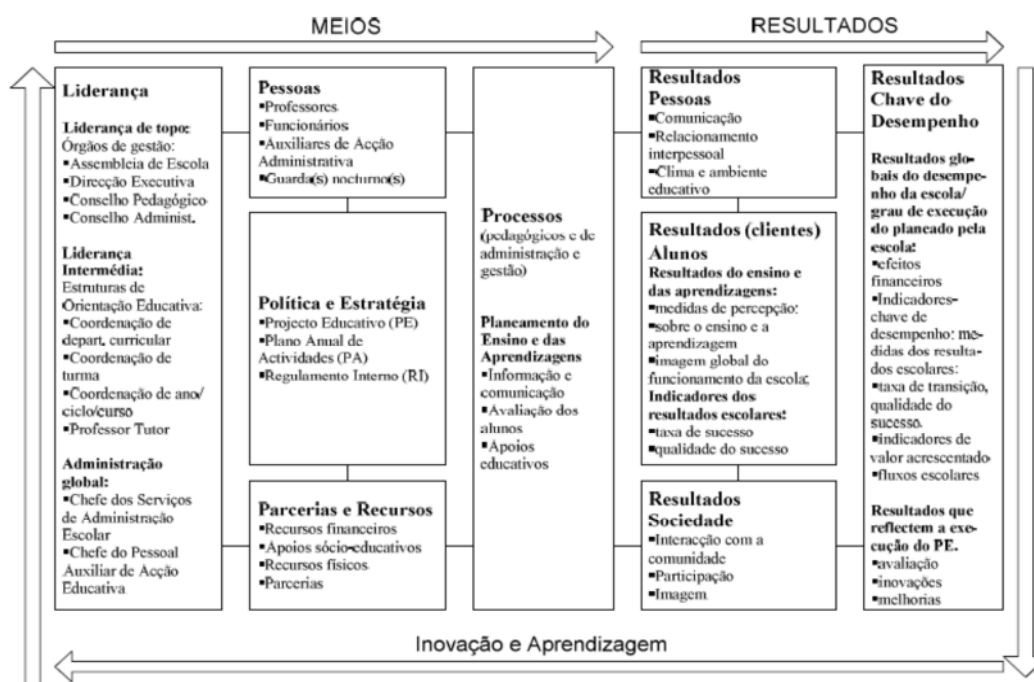
No âmbito da GQT aparece em 1988 a EFQM (European Foudation for Quality Management). A EFQM foi criada por catorze empresas preocupadas pela perceção de que o aumento da competitividade mundial constituía uma ameaça para a sua continuidade no mercado. Esta entidade tinha como missão promover e apoiar a gestão na compreensão e aplicação dos princípios da Qualidade Total e na persecução da excelência empresarial. O Modelo de Excelência da EFQM foi desenvolvido pela Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade para auto-avaliação das empresas.

De acordo com a EFQM, as organizações realmente excelentes são aquelas que:

“ (...) empreendem esforços no sentido de satisfazer os “stakeholders” através dos resultados alcançados, da forma como estes são alcançados e dos resultados previstos. Esta tarefa é árdua nos contextos mais favoráveis; sustentar as organizações num cenário de crescente competitividade global, rápida inovação tecnológica, alteração de processos e constantes mudanças nos panoramas económico, social e de clientes, é ainda mais difícil.” (<http://efqm.org>).

O Modelo de Excelência é uma ferramenta não prescritiva baseada em nove critérios. Cinco referem-se aos “Meios” e quatro aos “Resultados”. Os critérios relativos aos “Meios” abrangem aquilo que uma organização faz. Os critérios relativos aos “Resultados” abrangem o que uma organização alcança. Os “Resultados” são causados pelos “Meios”, e os “Meios” são melhorados utilizando o feedback dos “Resultados”.

A adaptação deste modelo ao ensino não superior público foi efetuado em 1997, em Espanha e em 2002 em Portugal. No caso português, a adaptação efetuada por Ema Leandro (2002) pode ser observada na tabela seguinte:



Fonte: Leandro, 2002, p.10

Quadro 2 - EFQM - Modelo Personalizado

Este modelo pretende proporcionar às organizações uma linguagem de gestão e ferramentas comuns, facilitando a partilha de “boas práticas” entre organizações de diferentes setores em toda a Europa. Desta forma, a aplicação deste modelo nas instituições escolares, traduz uma “externalização” das políticas educativas a nível da União Europeia onde se verifica a importação de modelos e práticas que, através dos manuais de qualidade ou de boas práticas, uniformizam as instituições escolares.

Em 2008, o Externato Cooperativo da Benedita foi a primeira escola do país a alcançar o 1º nível de excelência da EFQM (<http://anotherstep.pt>) e, em 2010, viu a renovação do nível de reconhecimento de qualidade *Committed to Excellence da EFQM* (<http://efqm.org>).

3.1.2 CAF – Common Assessment Framework

A CAF, designada em português por Estrutura Comum de Avaliação, é uma ferramenta de auto-avaliação da Qualidade, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (European Foundation for Quality Management ou EFQM) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer. (<http://www.caf.dgaep.gov.pt>)

No contexto da CAF, entende-se por qualidade “o conjunto de propriedades e características, de um bem ou de um serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes” (Madureira, 2004, p. 36).

Similarmente ao modelo EFQM, mas de uma forma mais simplificada e adequado aos organismos públicos, também a CAF se encontra estruturada em nove critérios. Cinco referem-se aos “Meios” (Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão de Pessoas, Parcerias e Recursos, Gestão dos Processos e da Mudança) que pressupõem o modo como a organização opera ou executa. Os outros quatro referem-se aos “Resultados” (Resultados relativos às pessoas, Resultados orientados para os cidadãos/clientes, Impacte na Sociedade e Resultados de Desempenho - Chave) que subentende o que a organização fez ou atingiu, permitindo à organização proceder a um diagnóstico do seu funcionamento e dos resultados atingidos, baseado em evidências.

Em Portugal foi desenvolvido, a nível universitário, por Hugo Caldeira, Rodrigo Queiroz e Melo e Sofia Reis, um projeto-piloto sobre o desenvolvimento da CAF para o setor da educação e que levou a que o nosso país fizesse parte do grupo de trabalho da European Institute of Public Administration (EIPA), encarregue de adaptar a CAF ao setor educacional (<http://www.eipa.eu>).

Este modelo está a ser utilizado por estabelecimentos de ensino público conforme se pode observar através uma lista de mais de 30 clientes de projetos CAF de uma determinada empresa de Business Coaching (<http://www.anotherstep.pt/caf.php>).

3.1.3 BSC (Balanced Scorecard)

O BSC é uma metodologia que se baseia nos conceitos da gestão da qualidade total e foi desenvolvido e apresentado, em 1992, pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School.

Inicialmente foi apresentado como um modelo de avaliação e performance empresarial, permitindo que as organizações acompanhassem o desempenho financeiro, monitorizando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Contudo, a sua aplicação prática proporcionou o seu desenvolvimento, passando de uma metodologia de avaliação da *performance* organizacional, para uma metodologia de gestão estratégica.

Kaplan e Norton (2001) e Young e O'Byrne (2001) citados por Louro (2009) referem que esta metodologia pressupõe a definição da missão, visão, valores e estratégia da organização, através da definição de indicadores do desempenho (financeiros e não financeiros), de forma a possibilitar a execução da estratégia, com o intuito último de gerir a organização de forma eficiente e eficaz, mediante a elaboração de mapas estratégicos.

Neste capítulo efetuámos o enquadramento sócio histórico e político da problemática da qualidade e da gestão da qualidade, onde destacámos o papel da globalização como motor da expansão das políticas neoliberais e a ação potenciadora de alguns organismos internacionais, como o Banco Mundial, a OCDE e a UNESCO, na introdução dessas políticas no contexto educacional.

Face à revisão da literatura efetuada, apresentámos uma abordagem sobre qualidade – em contexto empresarial e em contexto educacional –, sobre gestão da qualidade e sobre modelos de certificação da qualidade.

No próximo capítulo analisaremos a Norma NP EN 9001:2008 e abordaremos os conceitos de qualidade e gestão da qualidade, de acordo com a Norma em estudo.

Capítulo 2- Gestão da qualidade segundo a Norma NP EN 9001:2008

O nosso estudo baseia-se no pressuposto das práticas neoliberais ao considerar a educação como um serviço, a qualidade como estratégia e a noção de estabelecimento de ensino enquanto empresa.

Desta forma, iremos procurar compreender em que consiste a Norma NP EN ISO 9001:2008. Abordaremos os conceitos de qualidade e gestão da qualidade, as motivações e benefícios, bem como as barreiras, os obstáculos e o impacto no desempenho organizacional que a implementação da referida norma poderá determinar.

1. Normas da família ISO 9000

Inseridas na abordagem pela gestão da qualidade total, em 1987, aparecem as Normas da família ISO 9000 publicadas pela *International Organization for Standardization*. As normas ISO 9000 têm sido amplamente aceites como base para as organizações “gerarem confiança nos seus clientes e noutras partes interessadas, sobre a sua capacidade de compreender os requisitos do cliente, os requisitos legais e regulamentares e para fornecer, sistematicamente, produtos e serviços que cumprem esses requisitos” (APCER, 2010, p. 16).

A família ISO 9000 é composta por quatro normas essenciais que são suportadas por um elevado número de normas de suporte e de documentos orientadores.

Norma	Nomenclatura	Descrição
NP EN ISO 9000:2005	“Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário”	Descreve os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade que são objeto das normas da família ISO 9000 e define o vocabulário associado;
NP EN ISO 9001:2008	“Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos”	Especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade. Só esta norma pode ser utilizada para avaliar e certificar a aptidão da organização para fornecer produtos ou serviços, que atendam aos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis e aos requisitos da própria organização;
ISO 9004:2009	“Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach”,	Estabelece as linhas de orientação para a melhoria do desempenho da organização. Destaque-se que esta norma “não é um guia de implementação da ISO 9001, nem as suas recomendações são obrigatórias (APCER, 2010, p. 24);
NP EN ISO 19011:2003	“Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental”.	

Fonte: APCER, 2010, p.24

Quadro 3 - Normas da família ISO 9000.

2. A Norma NP EN 9001

2.1. Definição de Qualidade

A Norma NP EN ISO 9000 (IPQ, 2005) anuncia o conceito de qualidade como o “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas. O termo *qualidade* pode ser usado com adjetivos como fraca, boa ou excelente. O termo *intrínseco*, por oposição a *atribuído*, significa existente em algo, enquanto característica permanente”.

Relativamente ao termo “requisitos”, este dever-se-á entender como:

uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória. *Geralmente implícita* significa que é costume ou prática comum para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas, que a necessidade ou expectativa em causa esteja implícita. Deve-se usar um qualificativo para indicar a especificidade de um requisito, p.ex. requisito de produto, requisito de sistema da qualidade, requisito de cliente. Um requisito especificado é um requisito que está expresso, p.ex. num documento. Os requisitos podem ser originados por diferentes partes interessadas (IPQ, 2005, p.16).

No que concerne à Norma NP EN ISO 9001, esta tem como propósito “definir os requisitos de um SGQ que permitam às organizações fornecer, de forma consistente, produtos que vão ao encontro dos requisitos dos seus clientes, estatutários e regulamentares aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação dos clientes” (APCER, 2010, p.35).

No ponto 3 – Termos e definições – da Norma NP EN ISO 9001:2008 é referido que sempre que se usar o termo “produto” o mesmo também pode significar “serviço”. De acordo com a APCER (2010), “serviço é o resultado de pelo menos uma atividade realizada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível” (p. 36). Considera ainda que a prestação de um serviço pode envolver a entrega de um produto intangível, como é o caso da distribuição de conhecimentos.

2.2. Gestão da Qualidade

A norma NP EN ISO 9001 assenta nos oito princípios de Gestão da Qualidade definidos na norma NP EN ISO 9000 (IPQ, 2005). Estes princípios, refletindo o

pensamento de muitos dos maiores especialistas mundiais na área da qualidade, como é o caso de Deming, Juran, Crosby, entre outros, passam pela liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, abordagem à tomada de decisão baseada em factos, relações mutuamente benéficas com fornecedores e focalização no cliente.

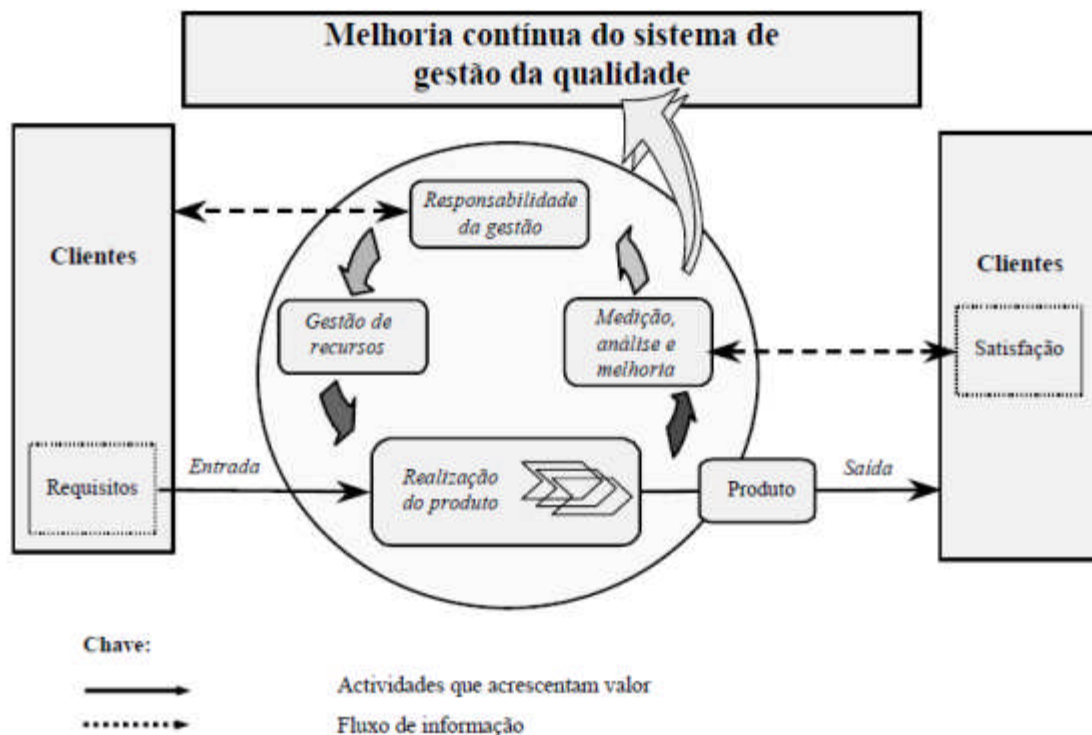
PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
Focalização no cliente	Dado que as organizações dependem de seus clientes, é recomendável que as necessidades atuais e futuras bem como os requisitos dos clientes sejam satisfeitos, efetuando um esforço por exceder as suas expetativas.
Liderança	Deverá ser estabelecido e mantido pelos líderes, um ambiente interno, no qual as pessoas estejam plenamente envolvidas no sentido de alcançar os objetivos da organização.
Envolvimento das pessoas	O envolvimento total das pessoas de todos os níveis permite que suas aptidões sejam usadas em benefício da organização.
Abordagem por processos	Quando atividades e recursos são geridos como um processo, qualquer resultado pode ser atingido com maior eficiência.
Abordagem da gestão como um sistema	Convém que os processos inter-relacionados sejam identificados, compreendidos e geridos como um sistema, para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência.
Melhoria Contínua	A organização deverá ter como objetivo permanente a melhoria contínua do seu desempenho global.
Abordagem à tomada de decisão baseada em factos	Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores	Uma relação de benefícios mútuos entre a organização e os seus fornecedores associa valor a ambos e aumenta as suas capacidades.

Fonte: APCER, 2010, p.30

Quadro 4 - Oito princípios de Gestão da Qualidade da ISO 9001

Desde 1987 foram efetuadas três revisões desta Norma (1994, 2000 e 2008) de forma a integrar as últimas teorias de gestão da qualidade. A revisão de 2000 foi, indubitavelmente, aquela que maior impacte teve nas organizações que seguiam estas normas. Nesta revisão verificou-se uma “mudança de enfoque pela adoção de uma abordagem por processos e pela adoção do ciclo de melhoria contínua: Planear – Executar – Verificar e Atuar, baseando-se nos oito princípios da qualidade” (APCER, 2010, p. 30).

A abordagem por processos é “a aplicação de sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado” (IPQ, 2008, p. 7). Uma das vantagens apontada a esta abordagem é o controlo detalhado que proporciona sobre a interligação entre cada um dos processos dentro do sistema de processos, assim como a sua combinação e interação.



Fonte: EN ISO 9001:2008, IPQ, 2008, p.8

Figura 1 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos

A figura 1 ilustra as interligações de processos sendo visível o papel fulcral dos clientes na definição dos requisitos como entradas, bem como a monitorização da satisfação do cliente através da avaliação da informação da satisfação relativa à sua percepção quanto à organização ter ido ao encontro dos seus requisitos.

No que respeita à metodologia Planear – Executar – Verificar e Atuar (PDCA), segundo o IPQ (2008, p. 8), ela pode ser aplicada a todos os processos, devendo ser “o propósito de uma auditoria a um SGQ implementado segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008” (APCER, 2010, p. 30).



Fonte: adaptado de APCER, 2010, p.31

Figura 2 - Metodologia PDCA

A metodologia é simbolizada por um círculo em que o “Plan” (Planear) ocupa o primeiro quadrante. Esta fase corresponde ao estabelecimento de objetivos e de procedimentos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização. O segundo quadrante, “Do” (Executar), corresponde à fase de implementação dos processos. O terceiro quadrante é ocupado pelo “Check (Verificar)” onde se procede à monitorização e medição de “processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar os resultados (IPQ, 2008, p. 8). O “Act (Atuar)” ocupa o último quadrante e, nesta fase, com base na monitorização e medição da fase anterior, são empreendidas ações que visam a **melhoria** contínua do desempenho dos processos. Esta fase irá entroncar com o quadrante “Plan” pois poderá eventualmente determinar novos planos de ação visando a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia por forma a aperfeiçoar a execução dando assim origem a um novo ciclo PDCA.

A implementação de um modelo de gestão da qualidade assente na Norma NP EN ISO 9001:2008 implica que a organização cumpra os requisitos que constituem a norma. Estes requisitos encontram-se agrupados da seguinte forma:

Requisito	
4. Sistema de gestão da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos gerais • Requisitos de documentação: <ul style="list-style-type: none"> • Política e objetivos da qualidade • Manual da qualidade • Procedimentos documentados • Documentos considerados necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos seus processos
5. Responsabilidade da gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da gestão com o desenvolvimento e implementação do SGQ • Focalização no cliente • Política de qualidade • Planeamento (objetivos da qualidade; planeamento do SGQ.) • Responsabilidade, autoridade e comunicação (responsabilidade e autoridade; representante da gestão; comunicação interna.) • Revisão pela gestão (em intervalos de tempo devidamente planeados, a gestão de topo deverá rever o SGQ por forma a assegurar a adequação e eficácia.)
6. Gestão de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Provisão de recursos • Recursos humanos (competência, formação e consciencialização) • Infraestrutura • Ambiente de trabalho
7. Realização do produto	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento da realização do produto • Processos relacionados com o cliente (determinação e revisão dos requisitos relacionados com o produto; comunicação com o cliente.) • Conceção e desenvolvimento (planeamento da conceção e do desenvolvimento, entradas para conceção e desenvolvimento; saídas, revisão, verificação, validação e controlo da conceção e do desenvolvimento.) • Compras (processo e informação do produto de compra; verificação do produto comprado.) • Produção e fornecimento do serviço (controlo da produção e do fornecimento do serviço, validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço; identificação e rastreabilidade; propriedade do cliente; preservação do produto.) • Controlo do equipamento de monitorização e de medição
8. Medição, Análise e Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento e implementação de processos de monitorização, medição, análise e melhoria necessários para assegurar a conformidade com os requisitos do produto e a melhoria contínua da eficácia do SGQ • Monitorização e medição (satisfação do cliente; auditoria interna; monitorização e medição dos processos; monitorização e medição do produto.) • Controlo do produto não conforme • Análise dos dados • Melhoria (Melhoria contínua; ações corretivas; ações preventivas.)

Fonte: Adaptado de NP EN ISO 9001:2008, IPQ, 2008

Quadro 5 - Requisitos da NP EN ISO 9001:2008

Para a certificação de qualidade baseada nas Normas ISO 9000 será necessário adotar um sistema de gestão documentado. Esta documentação tem por objetivo “assegurar os resultados e a consistência das atividades e dos processos, bem como

permitir que a organização seja capaz de demonstrar a si própria, aos seus clientes e a terceiros a capacidade de fornecer produto de forma consistente.” (APCER, 2010, p. 46)

Assim, este sistema documental deve ser composto por quatro níveis, a saber:

- Nível I – Manual da Qualidade – define a Política e Objetivos da Qualidade.
- Nível II – Procedimentos – designam os modos de funcionamento da instituição e respetivas responsabilidades de execução, acompanhamento e revisão.
- Nível III – Instruções de Trabalho – identificam como se deve conduzir uma determinada operação específica.
- Nível IV – Suportes de Informação – definem os elementos a recolher que possibilitarão evidenciar o funcionamento da instituição de acordo com o preceituado pelo próprio Sistema da Qualidade.

Desta forma, a aplicação de um sistema de qualidade possibilita uma definição mais clara de objetivos, de responsabilidades e de funções. Possibilita igualmente gerir e utilizar de forma mais eficaz os recursos e os espaços, assim como permite mais facilmente a recolha, o tratamento e a sistematização da informação.

Quando uma organização tem implementado um SGQ em conformidade com a Norma NP EN ISO 9001:2008 poderá requerer, se assim o entender, a certificação. A certificação formal é obtida através do reconhecimento do SGQ por uma entidade certificadora externa à organização e reconhecida pelo Sistema Português da Qualidade como é o caso da APCER (Associação Portuguesa de Certificação), do IPAC (Instituto Português de Acreditação), da SGS Portugal (Sociedade Geral de Superintendência SA) e da CERTIF (Associação para a Certificação), entre outras.

3. Motivações para a certificação ISO 9001

De acordo com a investigação efetuada por Sampaio (2008), as motivações que levam uma organização a implementar e posteriormente a certificar o seu SGQ baseiam-se em duas categorias: motivações internas e/ou motivações externas. No que respeita às motivações internas, estas estão relacionadas com o alcance de melhoria organizacional interna, enquanto as motivações externas prendem-se fundamentalmente com aspetos de *marketing*, promocionais e de melhoria de imagem.

O mesmo autor considera ainda que “na maioria das organizações não se encontra presente apenas um único tipo de motivação, mas sim uma mistura de ambas, ainda que apenas uma delas sobressaia e se assuma como predominante” (Sampaio, 2008, p. 33).

Poksinska *et al.* (2002), referidos por Sampaio (2008), afirmam que a certificação, segundo a norma ISO 9001, é utilizada frequentemente como um instrumento de *marketing* e não como um programa de melhoria interna da organização.

Apesar de a maioria dos investigadores considerarem que apenas existem grandes categorias de motivações para a certificação ISO 9001, Llopis e Tarí (2003), referidos por Sampaio (2008), distinguem uma terceira – requisito de clientes. A maioria dos estudos efetuados enquadra esta motivação no grupo das motivações externas. Contudo, estes autores esclarecem que:

“(...)as empresas que se certificam com base em motivações internas são aquelas que procuram benefícios a nível da eficiência interna, as que se certificam com base em motivações externas procuram benefícios em termos de mercado, enquanto que o último grupo engloba todas aquelas empresas às quais a certificação foi “imposta” como sendo um requisito por parte dos seus clientes (Sampaio, 2008, p.36).”

4. Benefícios resultantes da certificação ISO 9001

Nos variadíssimos estudos efetuados a nível internacional, os investigadores verificaram que, tal como para as motivações, os benefícios internos situam-se ao nível das melhorias organizacionais internas, enquanto os benefícios externos estão relacionados com a obtenção de melhorias a nível de *marketing*, com aspetos promocionais e com a melhoria da imagem da empresa, entre outros (Sampaio, 2008).

Benefícios Externos	Benefícios Internos
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a novos mercados. • Melhoria da imagem da empresa. • Aumento da quota de mercado. • Ferramenta de <i>marketing</i>. • Melhoria da relação com os clientes. • Aumento da satisfação dos clientes. • Melhoria na comunicação com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentos de produtividade. • Diminuição da percentagem de produtos não conformes. • Maior consciencialização para o conceito da qualidade. • Clarificação de responsabilidades e obrigações. • Melhorias a nível dos tempos de entrega. • Melhorias organizacionais internas. • Diminuição das não conformidades. • Diminuição do número de reclamações. • Melhorias na comunicação interna. • Melhorias na qualidade dos produtos. • Vantagens competitivas. • Motivação dos colaboradores. • Diminuição dos níveis de sucata.

Fonte: Sampaio, 2008, p. 37

Quadro 6 - Benefícios mais comuns resultantes da certificação ISO 9001.

De acordo com a literatura analisada no estudo efetuado por Sampaio (2008), “as organizações certificadas maximizam os seus benefícios quando avançam para a implementação e certificação do sistema com base em motivações internas” (p.57).

5. Barreiras e obstáculos à certificação ISO 9001

Na bibliografia consultada, o principal obstáculo, considerado um fator crítico de sucesso da certificação ISO 9001, está relacionado com a falta de envolvimento da gestão de topo no processo de implementação e certificação do SGQ. (Sampaio, 2008; Borges, 2010)

Contudo, são elencados outros obstáculos e que constam na tabela seguinte:

• Custos de implementação e manutenção do SGQ claramente elevados.
• Falta de conhecimento específico por parte dos auditores relativamente aos setores de atividade das empresas auditadas.
• Excessivo suporte na documentação por parte de algumas equipas auditoras.
• Interpretações diferentes por parte dos auditores, relativamente aos mesmos aspetos da norma.
• Falta de ética das entidades certificadoras.
• Restrições de recursos humanos, financeiros e materiais, principalmente a nível das pequenas e médias empresas.
• Mudança de mentalidade e cultural dos colaboradores das próprias empresas.
• Investimento inicial necessário.

Fonte: Adaptado de Sampaio, 2008, p. 41 e 42

Quadro 7 - Obstáculos à certificação ISO 9001

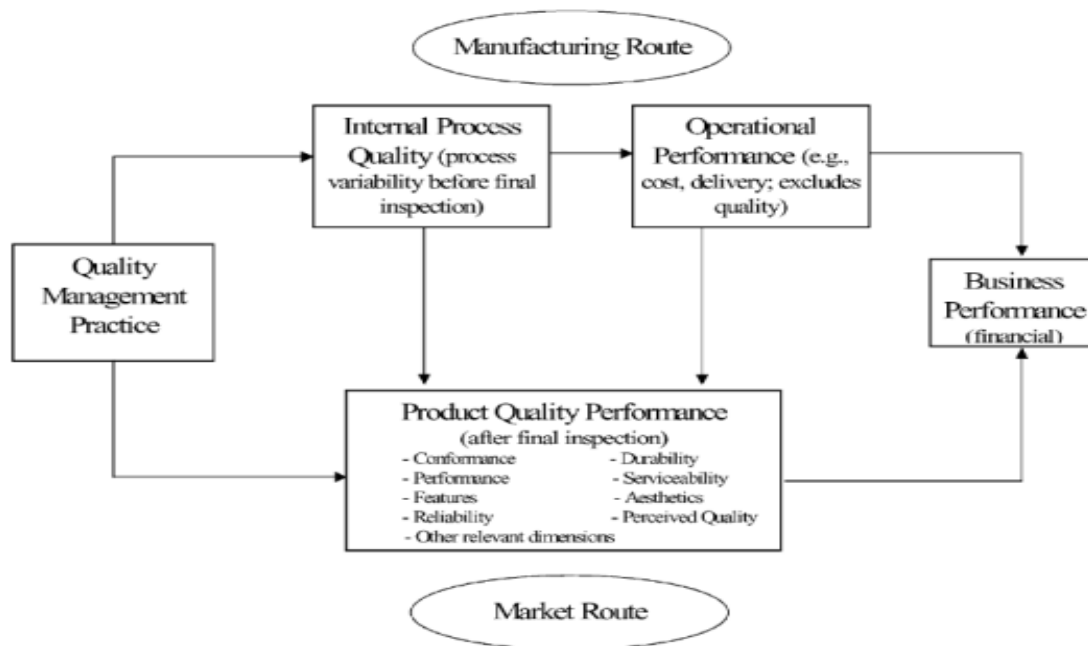
Sampaio (2008) refere ainda que Stevenson e Barnes (2001), tendo por base um estudo dedicado à análise de catorze anos de certificação ISO 9001, “afirmaram que os elevados custos dos processos de certificação de sistemas de gestão da qualidade se devem essencialmente ao tempo investido, aos custos associados aos processos de formação, aos custos com as entidades consultoras, e aos custos associados às entidades certificadoras” (p.43). Por seu lado, Casadésus *et al.* (2004), referidos por Sampaio (2008), concluíram que, ao longo do tempo, se verifica uma redução dos custos associados à implementação e manutenção do SGQ.

6. Impacte no desempenho organizacional

A investigação efetuada por Sampaio (2008), relativa ao impacte da certificação ISO 9001 no desempenho das organizações, permite afirmar que existe um impacte

positivo, mas com diferentes graus de intensidade, relacionado com a natureza das motivações que levaram as empresas a implementar e a certificar os sistemas de gestão da qualidade.

Garvin (1984), citado em Sampaio, (2008) refere que o impacto do sistema de gestão da qualidade usado nas organizações pode verificar-se por duas vias: *manufacturing route* e *market route*.



Fonte: Garvin 1984, citado em Sampaio, 2008

Figura 3 - Impacte das práticas de gestão da qualidade sobre o desempenho das empresas

Na *manufacturing route*, as melhorias verificadas na qualidade interna dos processos provocou uma melhoria no desempenho operacional. Para o caso da *market route*, a melhoria global do desempenho resulta de uma melhor qualidade dos produtos que foi influenciar, de uma forma positiva, todo o *marketing* associado. Em ambas as vias foi constatada uma melhoria global do desempenho das organizações.

Sousa e Voss (2002, citado por Sampaio, 2008) referem que se é certo que as práticas de gestão da qualidade influenciam substancialmente o desempenho operacional e a qualidade, o mesmo não se verifica no desempenho financeiro das organizações, onde essa influência é muito ténue e não significativa.

Contudo, Corbett *et al.* (2002; 2005 citados por Sampaio, 2008) afirmam que a implementação de um SGQ implica um conjunto de boas práticas de gestão que se

refletem no desempenho financeiro. É exatamente na implementação de boas práticas que o desempenho financeiro poderá ser influenciado de uma forma positiva e não tanto no processo de implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade.

Neste capítulo analisámos a Norma NP EN 9001:2008 e abordámos os conceitos de qualidade e gestão da qualidade, de acordo com a mesma. Simultaneamente, abordámos as motivações para a certificação e os benefícios resultantes da sua aplicação, bem como as barreiras, os obstáculos e o impacto no desempenho organizacional que a implementação da referida norma poderá desencadear.

No capítulo seguinte apresentaremos o enquadramento metodológico do estudo, procedendo à descrição e justificação da metodologia que considerámos mais adequada, face à problemática apresentada e aos objetivos da investigação.

Capítulo 3 - Enquadramento Metodológico

1. Estudos sobre qualidade na educação certificada pela Norma NP EN ISO 9001:2000 ou 9001:2008

Após uma pesquisa exaustiva, utilizando palavras-chave, em vários motores de busca e tendo especial atenção aos repositórios das Universidades portuguesas bem como ao **DITED** – Repositório digital de dissertações e teses depositadas na Biblioteca Nacional de Portugal e **RCAAP** - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, verificámos a inexistência de estudos científicos relativos à implementação de um SGQ de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2000 ou Norma NP EN ISO 9001:2008 aplicado a instituições de ensino de nível básico ou secundário.

Contudo, na nossa pesquisa, foi possível ter acesso a uma dissertação de mestrado que se baseou num estudo de caso único aplicado a um estabelecimento de ensino superior que implementou um SGQ de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008. A recolha de dados foi realizada com base na análise documental e na realização de inquérito por entrevistas semi-estruturadas aos atores direta e indiretamente envolvidos.

O estudo apresenta como objetivo principal perceber qual o impacto e dificuldades na implementação da Norma NP EN ISO 9001:2008 em instituições de ensino superior público, objetivo esse desdobrado em outros quatro objetivos relacionados com a adaptação da Norma NP EN ISO 9001:2008 à realidade da instituição: tipo de liderança adotado pela direção e cargos de chefia, atuação dos *stakeholders* no processo de implementação do SGQ e identificação das alterações que a Norma NP EN ISO 9001:2008 suscitou na organização, quer a nível interno, quer a nível externo.

Quanto a linhas futuras de investigação são apontadas quatro:

- Averiguar se a nova Escola consegue ou não implementar o SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008 em todo o seu domínio e comparar o impacto entre duas realidades diferentes;
- Indagar a opinião dos alunos da nova Escola quanto à implementação de um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008;
- Analisar a opinião que as entidades empregadoras têm em relação à contratação de alunos advindos de uma instituição certificada;
- Alargar o estudo através da aplicação de questionários a toda a comunidade escolar. (Borges, 2010, p. 140)

A autora apresenta algumas limitações do estudo, nomeadamente a ausência de bases de comparação deste face à ausência de estudos dentro desta temática. Uma outra

limitação prende-se com o facto de a Norma ter sido recentemente implementada na instituição e, segundo apurou, “o impacto [sic] dos benefícios evidentes da implementação poder demorar entre dois a cinco anos, todos num espaço de médio prazo” (Borges, 2010, p. 139). Outra limitação apontada está relacionada com o facto de a autora do estudo ter estado diretamente implicada no processo de implementação, o que, apesar de ter tomado as devidas precauções através de uma postura de integridade e imparcialidade, não deixou certamente de influenciar a sua interpretação dos factos.

Julga-se que o presente trabalho será, pois, pioneiro no estudo da aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 num estabelecimento de ensino não superior.

2. Objeto da Investigação

O presente estudo situa-se no âmbito do sistema de gestão da qualidade, enquadrado pela Norma NP EN ISO 9001:2008, sendo a qualidade da instituição abordada na vertente dos processos e das práticas organizacionais que realiza e na vertente dos resultados e na sustentabilidade dessas práticas, segundo as perceções dos atores sociais.

Dado que o processo de certificação segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008 se baseia na abordagem por processos, não é possível estudar o conceito de qualidade como valor defendido pela instituição.

Por motivos relacionados com o planeamento e duração do estudo, não foi possível estudar a totalidade da população, levando-nos à realização de uma amostragem interna não aleatória. A seleção dos participantes foi efetuada em função da informação particular e aprofundada que nos poderiam fornecer face ao fenómeno em estudo, procurando-se assim entrevistar os atores sociais considerados por Morse (1994), referido por Fonte (2006), como “peritos experienciais”.

Na seleção dos atores inquiridos tivemos presente os seguintes critérios: atores diretamente envolvidos na implementação do SGQ e atores indiretamente envolvidos na implementação do SGQ.

2.1. Problemática inicial

No presente estudo iremos procurar investigar se o processo de “certificação de qualidade”, segundo as normas da família ISO 9000, procura promover uma mudança

cultural nas estratégias de gestão, orientando-as para os conceitos de qualidade total, tendo como modelo de homem neoliberal um “cidadão privatizado, o *entrepreneur*, o consumidor.” (Gentili, 2004)

2.2. Justificação e relevância do estudo

A escolha da temática do estudo tem subjacente três razões. Uma das razões prende-se com a atualidade da temática – oferta de serviços públicos de qualidade - na agenda política. O XVIII Governo Constitucional menciona, nas “Grandes Opções do Plano 2010-2013” (2010, p. 41), que uma das “três grandes áreas de aceleração do investimento a privilegiar serão (...) os equipamentos sociais, como as escolas (...) refletindo uma prioridade numa “política de reforço da coesão social, na igualdade de oportunidades e na oferta de serviços públicos de qualidade.” Também o XIX Governo Constitucional, eleito em Junho de 2011, “definiu várias prioridades para as políticas de Educação e Ciência entre as quais se destacam: criar uma cultura de rigor e avaliação em todos os níveis de ensino, dar autonomia às escolas e liberdade aos pais para escolherem a que querem para os seus filhos e aumentar o sucesso escolar e a qualidade da educação” (Programa do XIX Governo Constitucional, 2011).

Uma outra razão prende-se com o conhecimento de eventuais evidências de mais-valias e/ou constrangimentos resultantes da implementação de um modelo neoliberal num estabelecimento de ensino.

Por outro lado, e através da revisão bibliográfica, foi possível verificar a inexistência de estudos sobre certificação da qualidade segundo a norma ISO 9001 aplicada em instituições de ensino básico e secundário. Julgamos, assim, que o presente estudo pode constituir primeiro passo pertinente e relevante para o conhecimento da temática em questão.

2.3. Objetivos da investigação

O projeto que serviu de alicerce a esta dissertação envolveu, logo numa fase inicial, a formulação de um objetivo geral que permitisse descrever e interpretar processos de gestão baseados nas políticas neoliberais.

A partir do objetivo geral, de carácter mais abrangente, foi definida uma série de objetivos mais específicos:

- Compreender as motivações que levaram à implementação de um processo de certificação de qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008;
- Conhecer um processo de implementação de certificação de qualidade resultante da aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 em contexto educacional de nível básico e secundário;
- Identificar as principais transformações organizacionais resultantes da aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 em contexto educacional segundo a perceção dos vários atores sociais envolvidos;
- Demonstrar, com base na perceção dos atores sociais envolvidos, as implicações resultantes da implementação de um processo de certificação segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

2.4. Questões de investigação

Ancorados nos objetivos definidos, procedemos à formulação de um conjunto de questões que partiram da questão central de investigação e que nos permitiram delinear o nosso percurso de investigação.

Questão central:

Qual o impacto da certificação da qualidade ISO 9001 numa escola de ensino básico particular segundo a perceção dos atores sociais envolvidos?

Sub-questões:

- Que motivações levaram a Direção a implementar um SGQ?
- Quais foram a política e a estratégia de qualidade adotadas?
- Como foram envolvidos os recursos humanos?
- Quais as dificuldades sentidas antes, durante e após a implementação de um SGQ?
- Quais os benefícios internos e externos que resultaram da implementação de um SGQ?
- Quais os fatores determinantes para o sucesso de implementação de um SGQ?

3. Metodologia

3.1. Investigação qualitativa

A escolha da metodologia de investigação está diretamente dependente da questão a investigar. A questão central do presente estudo é perceber qual o impacto da certificação da qualidade, de acordo com as normas ISO 9001:2008, numa instituição de ensino básico privado, de acordo com as perceções dos atores sociais. Assim, a metodologia de investigação mais adequada parece ser uma metodologia qualitativa ou naturalista.

No paradigma naturalista, o objeto de análise compreende a ação como o significado que o sujeito lhe atribui através das interações sociais. Desta forma, comportamentos semelhantes podem corresponder a significados diferentes, numa perspetiva social (Erickson, 1986). Segundo este autor, os sujeitos podem parecer ter interpretações semelhantes de uma mesma realidade, embora essas semelhanças sejam só superficiais, uma vez que ocultam diversidades subjacentes. Neste paradigma, e em investigações no campo educacional, mais do que questionar o comportamento observável dos sujeitos relativamente a uma realidade, interessa averiguar os significados que estes constroem, sabendo que estes variam também em função dos grupos aos quais pertencem e com os quais interagem, suscitando especificidades que os distinguem de outros grupos.

A investigação qualitativa aparece, frequentemente, como o oposto do paradigma tradicional ou científico, baseado no pressuposto de que existe uma só realidade objetiva passível de se quantificar, observar e conhecer através de “critérios bem definidos (...) baseados na linguagem da matemática analítica, da estatística e da categorização lógica” (Afonso, 2005, p.14). Na investigação qualitativa, é efetuada a interpretação dos fenómenos em vez de os medir e parte-se do pressuposto da existência de múltiplas realidades.

O nosso estudo adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, uma vez que realçamos a descrição, a indução e o estudo das perceções pessoais, como forma de favorecer a construção de um conhecimento compreensivo relativamente a fenómenos educativos, de acordo com o que nos propomos atingir, nomeadamente:

- Identificar processos de gestão baseados nas políticas neoliberais;

- Compreender as motivações que levaram à implementação de um processo de certificação de qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008;
- Descrever a forma como a instituição adaptou a Norma NP EN ISO 9001:2008 ao contexto escolar;
- Identificar quais as alterações que a Norma NP EN ISO 9001:2008 provocou na organização ao nível interno e externo;
- Descrever como é que os atores da instituição vivenciaram a implementação do processo de certificação.

Relativamente a este tipo de abordagem, Friedberg (1995, p. 301) refere que a "primeira exigência que se coloca ao investigador é o estabelecimento de uma relação de empatia com os atores do campo de estudo, relação que só ela permite que se «penetre» nas lógicas particulares destes e que se possa compreendê-la a partir do interior".

Merriam (1998), defende que a utilização de uma metodologia qualitativa é adequada quando:

- a descrição e o esclarecimento (em vez da predição baseada na relação de efeito) são pretendidos;
- não é possível, ou realizável, manipular as potenciais causas do comportamento;
- as variáveis não são facilmente identificáveis, ou estão demasiado ligadas ao fenómeno para serem isoladas.

Assim, o nosso objetivo é compreender os pontos de vista dos vários *stakeholders* descrevendo as perceções que têm da realidade em causa, que é diferente para cada um deles, uma vez que é mediada pela interpretação, resultado das interações que estabelecem com os outros, construindo assim os significados. Ao fazê-lo, enquadrámo-nos numa atitude de análise fenomenológica, onde os objetos interpretados e conceptualizados não carecem de juízos de valor mas sim da descrição que resultará em entendimento e compreensão do outro. Isto parece subscrever a definição pós-moderna do papel do investigador como intérprete, em que se defende que só é possível chegar ao conhecimento de algo, tendo como referência determinada perspetiva. Assim, a interpretação e a escrita serão as características fundamentais da investigação (Bogdan & Biklen, 2000).

A investigação qualitativa é caracterizada pelo facto de a fonte direta dos dados ser o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal quer de

recolha dos mesmos (que são em forma de palavras ou imagens) quer de análise, travando-se, assim, através de contacto intenso, uma relação investigador/sujeitos empática, confiante e de igualdade. A investigação qualitativa tem um carácter descritivo, onde o significado e a compreensão são o proveito da investigação e o objetivo é desenvolver conceitos sensíveis e descrever realidades múltiplas, construir abstrações, conceitos, hipóteses ou teorias. Neste tipo de investigação o interesse estará mais no processo que no produto, por conseguinte a análise será contínua e indutiva. Esta investigação pode ser orientada segundo diferentes metodologias, mas existem elementos entre elas que, para Miles e Huberman (1984), são considerados características comuns essenciais:

- A existência de um contacto prolongado e intenso com os ambientes naturais, por isso o seu carácter naturalista;
- Uma perspetiva holística do campo de estudo, das regras e lógicas;
- A obtenção de dados através da representação dos atores, subordinada a uma grande atenção, compreensão e livre de preconceitos;
- Uma leitura dos dados que poderá dar origem ao realce de temas e expressões que poderão ser mantidas conforme o original, e que devem ser aferidas pelos atores;
- A descrição por parte do investigador da gestão das situações do dia a dia;
- As interpretações possíveis, a partir dos dados obtidos, embora algumas delas possam ser induzidas por razões teóricas;
- Uma análise dos dados organizada de modo a permitir ao investigador contrastar, comparar, analisar e encontrar determinados padrões.

3.2. Estratégia de pesquisa: Estudo de caso

Existem várias estratégias de investigação na pesquisa qualitativa, designadamente os estudos extensivos (*surveys*), os estudos etnográficos, os estudos de caso, a Investigação – Ação, os estudos biográficos ou histórias de vida e os estudos de avaliação (Afonso, 2005).

Para o nosso estudo optámos pelo estudo de caso. Na perspetiva de um paradigma qualitativo e naturalista, como é o caso, com um estudo de caso pretende-se uma explicação e uma descrição intensivas e holísticas de um acontecimento limitado, em

que o foco está no significado de contexto e em que é necessário um instrumento sensível de recolha de dados para que seja possível um entendimento, uma percepção fundamental quando se faz a interpretação dos dados e se tiram conclusões. Para Yin (1994), o estudo de caso é o método mais adequado para estudar a complexidade do fenómeno organizacional. Para este autor, a opção pelo estudo de caso faz-se quando o investigador considera que as condições contextuais são decisivas para a compreensão do objeto de estudo e por essa razão pretende abrangê-las no seu plano de investigação.

Segundo Merriam (1988), o caso ou unidade de análise pode ser um indivíduo, uma decisão, um programa ou a implementação de um processo. Cada caso constitui um sistema delimitado. Para esta autora, o estudo de caso pode ser definido por quatro características essenciais:

- É descritivo na medida em que o produto final do estudo é caracterizado pela descrição completa e literal do fenómeno, em lugar de uma apresentação de resultados predominantemente em forma de números;
- É particularista, visto que o seu foco é específico e a importância do caso resulta do esclarecimento que produz acerca da situação, acontecimento, programa ou fenómeno particular sobre o qual se debruçou;
- É indutivo, na medida em que assenta na descoberta de novas relações, conceitos e generalizações a partir da análise dos dados e não na verificação de hipóteses estabelecidas *a priori*;
- É heurístico, já que produz no leitor uma nova compreensão sobre o fenómeno, trazendo-lhe novas perspetivas, prolongando o seu conhecimento ou confirmando o que é, por si, já conhecido.

Stake (2005, p. 11) define o estudo de caso como sendo o "estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para chegar a compreender a sua complexidade". Segundo este autor, o investigador opta pelo estudo de caso com o firme propósito de compreender em profundidade o objeto de estudo. Compreender o caso requer o conhecimento de outros casos, mas, simultaneamente, a compreensão da sua singularidade, que se traduz pela existência de um conjunto de características e de sucessão de acontecimentos que são percecionados como diferentes. A percepção da singularidade é fulcral para a compreensão do caso.

Dadas as características dos estudos de caso qualitativos, também Lüdke e André (1986) referem que eles se distinguem das outras abordagens de pesquisa pela sua

preocupação na compreensão do caso particular. O objeto de estudo é tratado como único e constitui uma representação de uma realidade complexa e contextualmente situada. Não se trata de uma amostra representativa de uma determinada população com o intuito de generalizar os resultados do estudo para essa população. Cada caso é tratado pelo seu interesse próprio e de acordo com os objetivos específicos do estudo.

3.3. Opções metodológicas

O trajeto seguido na nossa pesquisa pelo estudo de caso em investigação qualitativa está relacionado com o nosso objeto de estudo. Na realidade, a construção do problema e das questões de investigação relacionadas com a implementação de um processo de certificação segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008, as motivações dos atores da instituição e a forma como vivenciaram a implementação desta Norma e a identificação de possíveis processos de gestão baseados nas políticas neoliberais, a partir das perspectivas dos próprios protagonistas, situam este estudo num plano de compreensão e de interpretação das experiências vividas a partir das perspectivas dos atores intervenientes, reforçando o nosso interesse em ter uma visão holística do mesmo. Essas perspectivas são levantadas através da compreensão e da interpretação dos dados recolhidos através de entrevistas, onde os atores expressam os seus pontos de vista sobre o processo (as suas opções, os seus receios, as suas experiências, os seus sentimentos...), e através da análise de documentos como o “manual da qualidade” da instituição, o que está em conformidade com um processo de investigação qualitativa. Além disso, o nosso objetivo neste estudo de caso não é o de obter certezas e chegar a generalizações, mas o de descrever e interpretar os elementos dum acontecimento particular, tendo como finalidade facilitar a sua compreensão.

Nos estudos de caso qualitativos os processos de recolha de dados passam pela observação, pela entrevista e pela seleção de documentos, entre outros, o que para Merriam (1988) é um dos pontos fortes deste tipo de investigação, pela possibilidade de se poder trabalhar com diferentes métodos de recolha de dados.

A certificação da qualidade por via da aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 em instituições de ensino é ainda um processo recente e pouco estudado, principalmente se considerarmos as escolas de ensino não superior. Por conseguinte, face ao conjunto dos argumentos expostos, consideramos que a opção metodológica adotada se mostra a mais adequada para o presente estudo.

3.4. Instrumentos metodológicos de recolha de dados

O conceito “dados” compreende o conjunto de materiais descritivos, frequentemente escritos, que são recolhidos durante o trabalho de campo, tais com as transcrições das entrevistas, os artigos de jornal, os documentos oficiais, os memorandos de investigadores ou dos sujeitos que participam na investigação (Bogdan & Biklen, 2010).

Numa investigação, os dados utilizados podem ser obtidos por vários métodos. A opção por qualquer método depende das características da investigação, nomeadamente do tema e dos recursos disponíveis.

3.4.1. Análise documental

Para a elaboração do estudo que nos propomos fazer, utilizámos documentação privada, como o “Manual da Qualidade”, os planos de ação de melhoria, entre outros. Afonso (2005, p. 88) refere que a análise documental se baseia na “utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”.

Numa primeira fase, a análise documental foi utilizada com o objetivo de caracterizar a instituição em estudo. Posteriormente, foi utilizada para validar os dados recolhidos nas entrevistas efetuadas. Pretendemos, através desta análise documental, obter registos descritivos e narrativos relevantes para colher informação aprofundada e pormenorizada sobre procedimentos, comportamentos e acontecimentos.

3.4.2. Inquérito por Entrevista

Em ciências sociais e humanas a entrevista é um instrumento básico para a recolha de dados, sobretudo se entrevistador e entrevistado interagem diretamente.

Ketele e Roegiers (1999, p.22) consideram a entrevista como um método de recolha de informação, através de conversas orais com um indivíduo ou com um grupo, tendo como propósito “obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e habilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações.” Deste modo, esta expressa contradições, tensões e conflitos próprios da experiência de cada um. Em suma, possibilita a recolha de "dados descritivos na linguagem do próprio sujeito" (Bogdan & Biklen, 2010, p. 134).

As entrevistas variam quanto ao grau de estruturação, indo da mais estruturada à não estruturada ou livre. Entre estes dois extremos situa-se a entrevista semi-estruturada (Bogdan & Biklen, 2010), onde o entrevistado aborda os temas propostos pelo entrevistador a partir de um esquema prévio. Neste processo interativo, o entrevistador deve encorajar a livre expressão do sujeito através de uma escuta atenta e ativa. "Nas entrevistas semi-estruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão" (Bogdan & Biklen, 2010, p. 135).

Para o presente estudo optámos pela entrevista semi-estruturada por entendermos também que as informações que se pretendem recolher "refletem melhor as representações do que numa entrevista estruturada" (Ketele & Roegiers, 1999, p. 193).

Morse (1994), referido por Fonte (2006) menciona que a constituição de uma amostra teórica ou intencional incide no critério da oportunidade do conhecimento que cada participante encerra enquanto “perito experiencial”. Estes participantes permitem uma “recolha de informação rica, uma oportunidade de aprendizagem que permite aprofundar a investigação até à saturação teórica (Costa e Silva, 2010, p.165).”

Para a realização do estudo foram inquiridos o Gestor da Qualidade, a Direção pedagógica através da sua Assessora, os coordenadores de ciclo, um professor/educador de cada ciclo de ensino, um Encarregado de Educação e uma Assistente Operacional.

Para a realização das entrevistas foram elaborados os guiões conforme exemplificado nos anexos I e II. Cada guião foi “construído a partir das questões de pesquisa e [dos] eixos de análise do projeto de investigação” (Afonso 2005, p. 99).

Cada guião está organizado em seis blocos temáticos (A a F), com um conjunto de perguntas semi-abertas, de acordo com as diversas etapas de implementação de um SGQ.

Bloco A - *Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado* – neste bloco motiva-se o entrevistado a participar na entrevista, procurando-se:

- Enquadrar o entrevistado na pesquisa que está a ser efetuada.
- Agradecer a disponibilidade para efetuar a entrevista, destacando a importância do estudo.
- Realçar a confidencialidade do conteúdo da entrevista, podendo, no final do estudo, ter acesso aos dados.

- Solicitar autorização para a gravação da entrevista em suporte magnético, que será destruído após o tratamento da informação.

Ainda neste bloco procurou-se proceder à caracterização do entrevistado.

Bloco B - *Motivações da implementação do SGQ de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008* – com base nas percepções dos entrevistados, pretende-se conhecer as razões que levaram a escola a implementar um SGQ baseado na Norma em estudo.

Bloco C - *Implementação do SGQ de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008* – procura-se conhecer o processo de implementação do SGQ tendo como especial enfoque as dificuldades, as resistências e/ou constrangimentos sentidos por parte dos recursos humanos envolvidos.

Bloco D - *Impacte causado pela implementação do SGQ segunda a Norma NP EN ISO 9001:2008* – pretende-se detetar quais as vantagens e desvantagens percecionadas acerca da aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 a nível interno e a nível externo, no que respeita à atitude dos recursos humanos, à organização interna do estabelecimento de ensino e aos aspetos burocráticos.

Bloco E - *Fatores determinantes para o sucesso da Norma NP EN ISO 9001:2008 nas instituições de ensino secundário* – procura-se conhecer quais os fatores críticos de sucesso na implementação do SGQ.

Bloco F – *Validação da entrevista* - procura-se recolher sugestões acerca dos aspetos a incluir na entrevista e agradecer a participação do entrevistado.

Julgamos assim que a amostra é representativa e que foi obtida informação relevante para o nosso estudo.

Nas citações das entrevistas, os entrevistados são identificados por número e por letras ou letras e número. O número está relacionado com a ordem cronológica com que as entrevistas foram efetuadas. As letras ou letras e número representam a função do entrevistado na comunidade escolar.

As unidades de registo criadas para a análise de conteúdos consubstanciam-se em unidades de registo pré-existentes, resultantes das questões de pesquisa, e em unidades de registo que foram suscitadas pela recolha de dados.

Tendo em conta a metodologia utilizada, espera-se que este estudo permita obter resultados válidos que possam constituir um primeiro passo pertinente para o conhecimento da eventual importância de implementação de SGQ, de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008 em estabelecimentos de ensino básico.

3.5. Caraterização do contexto do estudo

A escola de ensino particular em estudo localiza-se no concelho de Cascais. Fundada em 1910, encontra-se sediada no espaço que hoje ocupa desde os finais dos anos vinte do século passado

No atual ano letivo de 2011-12, encontram-se em funcionamento, neste estabelecimento de ensino, três turmas de Pré-Escolar, cinco turmas de 1º ciclo, duas turmas do 2º ciclo e três turmas do 3º ciclo, envolvendo 334 alunos. Quanto aos recursos humanos, envolve vinte e nove docentes e vinte e cinco não docentes.

Em conformidade com o constante no Manual da Qualidade (2009), a escola “serve uma população que adveio de migrações do interior do país e de Lisboa” e abrange um extrato sócio – económico e cultural, sem grandes assimetrias, “situando-se nas classes média e média alta”.

De acordo com a mesma fonte, a organização deste estabelecimento de ensino assenta numa divisão por funções com quatro níveis hierárquicos: uma Direção Pedagógica, uma Direção/Assessoria, uma Coordenação e Serviços de Apoio conforme o constante na figura seguinte.

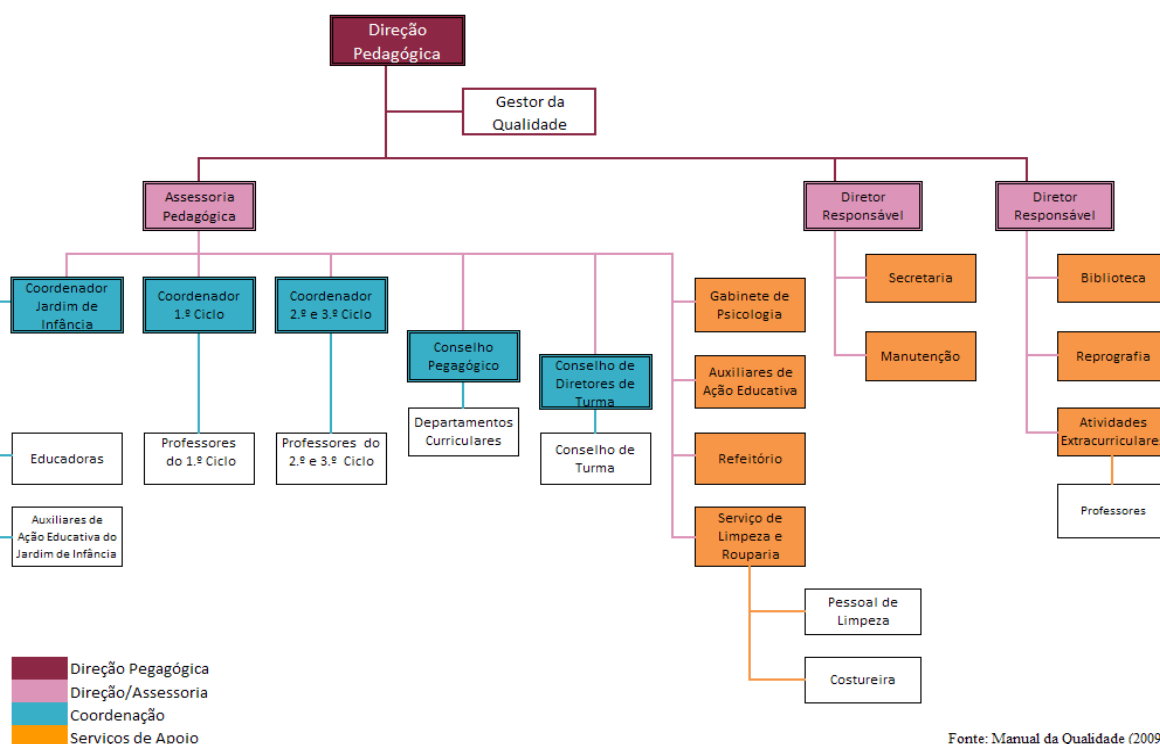


Figura 4 – Organograma do estabelecimento de ensino

3.6. Procedimentos – Inquérito por entrevista

Para a realização do estudo foram inquiridos o responsável pelo observatório da Qualidade, a Assessora pedagógica e Coordenadora do 2.º e 3.º ciclo, a coordenadora do Jardim de Infância, o coordenador do 1.º ciclo, uma Educadora de Infância, uma Professora do 1.º ciclo, um Professor do 2.º e 3.º ciclo, uma Assistente Operacional e um Encarregado de Educação. De forma a garantir a confidencialidade dos entrevistados e, simultaneamente facilitar a apresentação de excertos das entrevistas na presente dissertação, cada entrevista foi codificada apresentando uma designação numérica, seguida de uma sigla relacionada com a sua função na instituição. A recolha de dados foi efetuada entre os meses de janeiro e abril. Na realização das entrevistas foi tida em conta a agenda do entrevistado para a marcação do dia, hora e local mais convenientes para que estivesse garantida a sua disponibilidade.

As entrevistas decorreram numa sala cedida para o efeito por parte da Direção da escola que sempre se mostrou disponível para colaborar neste estudo desde o primeiro contacto estabelecido.

O tratamento dos dados recolhidos através das entrevistas foi feito por análise de conteúdos.

A análise de conteúdo, segundo Amado (2000), é um processo de esquatejamento do texto e do seu sentido imediato visível, com o objetivo de se descortinarem outros sentidos interpretativos.

Para Bogdan e Biklen (2010), o processo de busca e de organização sistemática de transcrição de entrevistas, notas de campo e outros materiais, com o objetivo de aumentar a compreensão dos materiais, permitindo a sua apresentação, tem a designação de análise de dados. Assim, à medida que se vão lendo os dados, repetem-se ou destacam-se certas frases, padrões de comportamento, formas de os sujeitos pensarem e acontecimentos, originando categorias de codificação. As categorias constituem um meio de classificar os dados descritivos que se recolheram.

Após a transcrição das entrevistas gravadas, procedemos à determinação das unidades de registo, tendo em conta os objetivos do estudo, e respetivas unidades de contexto. Como resultado foi possível definir categorias que foram “construídas e definidas por um esforço pessoal de trabalho interpretativo mas, também, com a

influência mais ou menos evidente do quadro teórico de referência que preside aos planos da investigação” (Amado, 2000, p.56)

Da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas, apresentamos o seguinte quadro:

Categorias	Sub -categorias	Unidades de registo
Motivação para implementação de um SGQ	Motivações externas	Pioneirismo
		Concorrência
Implementação da Norma	Motivações internas	Melhoria contínua
	Adaptação da escola aos conceitos	Dinâmica interna
Principais obstáculos	Obstáculos externos	Apoio externo
		Adequação dos termos da Norma ao Ensino
	Obstáculos internos	Pouca experiência da empresa de auditoria no campo da educação
		Resistência à mudança
		Burocracia
		Volume de trabalho
		Custos financeiros
Benefícios internos resultantes da aplicação da Norma	Recursos humanos (RH)	<i>Timings</i>
		Envolvimento dos RH no processo de implementação
		Cultura de escola
		Definição e responsabilização de funções
		Sistematização e uniformização de processos e procedimentos
	Comunicação	Avaliação de desempenho
		interna
	Princípios subjacentes na gestão escolar	externa
		Focalização no cliente
		Melhoria contínua
Benefícios externos resultantes da aplicação da Norma	<i>Marketing</i> externo	Visibilidade e credibilidade
	Indicadores de qualidade	Avaliação externa / <i>Rankings</i>
Fatores críticos de sucesso	Papel da gestão de topo	Dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade
	Melhoria contínua focalizada no cliente	Motivação e envolvimento dos RH

Quadro 8 – Análise de conteúdo dos inquéritos por entrevista

Capítulo 4 – Impacte da certificação da qualidade ISO 9001 em educação vista pelos atores sociais

Neste capítulo procederemos à apresentação e análise dos dados resultantes da aplicação do dispositivo metodológico planeado para o trabalho de campo. Analisaremos a forma como o sistema de gestão de qualidade foi adaptado, as motivações que levaram à implementação dos processos de gestão de qualidade e conheceremos o impacte, segundo a perceção dos vários *stakeholders* (Direção, Coordenadores de ciclo, Docentes, Serviços Operacionais e Encarregado de Educação) que a certificação de qualidade ISO 9001 teve naquele estabelecimento escolar.

Procederemos à apresentação da última etapa do processo de análise e interpretação dos dados que, segundo Gil (1999) referido por Barth-Teixeira (2003), corresponde à interpretação dos dados de acordo com os objetivos da investigação definidos e as questões de investigação formuladas. Desta forma, com base na revisão bibliográfica e nos dados recolhidos, procuraremos descrever e interpretar processos de gestão baseados nas políticas neoliberais, como é o caso do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

1. Apresentação e análise dos dados

1.1. Adaptação da Norma NP EN ISO 9001:2008 à instituição de ensino básico

De acordo com as nossas questões de investigação, com base na análise documental e nas entrevistas efetuadas, procurámos averiguar a forma como foi realizada a adaptação da Norma NP EN ISO 9001:2008 à instituição de ensino básico.

1.1.1. Sistema de gestão da qualidade

Tal como já referimos, quando uma organização tem implementado um SGQ em conformidade com a Norma NP EN ISO 9001:2008 poderá requerer a certificação. Para

esta certificação de qualidade será necessário que a organização adote um sistema de gestão documentado.

O quadro 8 estabelece a correspondência entre o sistema de documentação genérico exigido pela Norma NP EN ISO 9001:2008 e o sistema de documentação elaborado pela escola em estudo. O documento de nível 1 – Manual da Qualidade – constitui o documento de topo da hierarquia documental do SGQ estabelecido, descrevendo as ações e os meios adotados, dando-nos uma visão global da política e dos objetivos da qualidade implementados.

Nível	Tipologia dos documentos	Documentos da escola em estudo
1	Manual da Qualidade – define a Política e os Objetivos da Qualidade.	Manual da Qualidade
2	Procedimentos – designam os modos de funcionamento da instituição e respetivas responsabilidades de execução, acompanhamento e revisão.	Projeto Educativo; Projeto Curricular de Escola; Regulamento Interno e Procedimentos da Qualidade; Manual de HACCP* <small>*Hazard Analysis and Critical Control Points - Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo</small>
3	Instruções de trabalho – identificam como se deve conduzir uma determinada operação específica.	Planos (Planeamento da Qualidade – Objetivos, metas e Plano de Atividades; Plano de Formação); Programa de Auditorias da Qualidade Internas; Mapa de Indicadores e Metas dos Processos; Impressos e outros documentos.
4	Suportes de Informação – definem os elementos a recolher que possibilitarão evidenciar o funcionamento da instituição, de acordo com o preceituado pelo próprio Sistema da Qualidade.	Registos

Fonte: Manual da Qualidade (2009)

Quadro 9 – Correspondência da tipologia do sistema documental genérico e do sistema documental da escola.

O SGQ da escola em estudo tem como âmbito o ensino pré – escolar e o ensino escolar básico (1.º, 2.º e 3.º ciclos). O Manual da Qualidade foi elaborado de acordo com os requisitos expressos na Norma NP EN ISO 9001:2008, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, com as respetivas adaptações face à especificidade da atividade.

Desta forma, o Manual da Qualidade, apresenta os seguintes objetivos:

- “- Apresentar e documentar o SGQ implementado (...) [na escola em estudo];
- Identificar e caracterizar os processos existentes, bem como as interligações entre os mesmos;

- Promover, veicular informação e servir de instrumento para a compreensão do SGQ, seus processos e atividades, pelos professores e restantes colaboradores (...) [da escola em estudo];
- Informar os nossos alunos, encarregados de educação, fornecedores e entidade certificadora sobre o SGQ (...) [da escola em estudo], sempre que por estes solicitado;
- Assegurar a melhoria contínua da qualidade da organização” (Manual da Qualidade, 2009).

A nossa atenção centrou-se neste documento, dado tratar-se do documento basilar do SGQ, cuja análise é essencial para uma posterior triangulação de dados.

1.1.2. Política da qualidade

De acordo com o constante no Manual da Qualidade (2009), “a Política da Qualidade expressa as linhas orientadoras da política educativa, permitindo, assim, a definição de prioridades e estratégias de intervenção, visando um ensino de qualidade imprescindível à inserção e sucesso escolar dos alunos.”

De forma a garantir a eficácia da política da qualidade e o seu contributo para o processo de melhoria contínua, a Direção compromete-se a revê-la com alguma periodicidade, bem como a avaliar e atualizar os seus Objetivos Estratégicos e Específicos.

A definição da política de qualidade compete ao Diretor Pedagógico e beneficia do contributo dos colaboradores da escola. A nível interno, esta política é “divulgada e compreendida por todos os colaboradores” (Manual da Qualidade, 2009). Contudo, e tendo por base a mesma fonte, não são explicitados quais os meios de divulgação utilizados internamente. A nível externo, a política da qualidade é divulgada através do *site* da escola.

Como política da qualidade, a escola em estudo apresenta os seguintes compromissos:

- “Dar resposta às necessidades e exigências dos alunos e encarregados de educação, aumentando os níveis de qualidade e excelência no ensino;
- Criar as condições para um conhecimento individualizado de cada um dos alunos;
- Garantir uma efetiva oportunidade de sucesso de todos e de cada um;
- Valorizar e promover a autonomia;

- Desenvolver as competências linguísticas e dinamizar o acesso e a utilização de tecnologias de informação desde o Jardim de Infância;
- Cultivar o respeito pela nossa identidade cultural, não esquecendo, a solidariedade e o respeito pelos outros;
- Desenvolver competências nos vários domínios de aprendizagem, estimulando a criatividade e o sentido crítico;
- Fomentar e desenvolver a complementaridade Escola/Família;
- Promover a cooperação dos agentes educativos de forma a prevenir o insucesso escolar;
- Promover uma constante atualização dos professores e funcionários, de forma a melhorar a eficácia das suas atividades;
- Assegurar o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis às atividades e infraestruturas (...) [da escola];
- Melhorar a organização interna mediante a implementação dos meios necessários, adequando-a aos objetivos definidos;
- Criar as condições que permitam o envolvimento e participação dos colaboradores, alunos e encarregados de educação (...) [da escola] no desenvolvimento do **Sistema de Gestão da Qualidade** e da sua melhoria contínua” (Manual da Qualidade, 2009).

A Direção da escola evidencia o seu compromisso no desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do SGQ, através das seguintes atividades:

- “Definição da Política da Qualidade;
- Definição do Projeto Educativo e do Projeto Curricular de Escola;
- Definição dos Objetivos Estratégicos e Específicos [da escola] e respetivo Planeamento de Atividades;
- Disponibilização dos recursos necessários (Humanos e Materiais) para o desenvolvimento, manutenção e melhoria contínua do SGQ;
- Sensibilização/consciencialização dos colaboradores para:
 - as necessidades e expectativas dos CLIENTES (Alunos e Encarregados de Educação);
 - cumprimento do Manual da Qualidade, dos Procedimentos e práticas [da escola];
- Realização de revisões periódicas ao SGQ, conforme o Processo “PG1-Planeamento e Revisão do Sistema” (Manual da Qualidade, 2009).

1.1.3. Responsáveis pela gestão do sistema de qualidade

Tal como referimos, a política de qualidade é da competência do Diretor Pedagógico que, para tal, conta com a participação dos colaboradores da escola. Visto que o nosso estudo contempla inquéritos por entrevista, pareceu-nos fundamental apurar quais os colaboradores que são responsáveis diretos pela definição da política da qualidade e quais os colaboradores que participam de uma forma mais indireta nessa definição.

Conforme o constante no Manual de Qualidade (2009), a “Gestão da Qualidade” é um órgão que se encontra na dependência direta do Diretor da escola. Este órgão tem como missão a gestão e dinamização do SGQ como forma de garantir a permanente adequação aos requisitos exigidos pela Norma NP EN ISO 9001:2008 e aos princípios da Qualidade. Para tal, este órgão conta com a colaboração de vários intervenientes, com determinadas funções e responsabilidades, das quais salientamos as seguintes, tendo em vista os objetivos da investigação:

“Direção Pedagógica

- Reunir periodicamente com os docentes e não docentes para aferir boas práticas, resultados, grau de satisfação dos profissionais e sua relação com os clientes.

Ao **Diretor Pedagógico** compete:

- Definir a Política de gestão de recursos humanos, infraestruturas e financeiros, dotando [a escola] dos meios necessários para atingir a Política e Objetivos Propostos.
- Definir e aprovar a Política da Qualidade, assegurando que é comunicada e entendida por todos.
- Promulgar o Manual da Qualidade.
- Aprovar os “Objetivos da Qualidade” e “Planeamento da Qualidade: Objetivos, Metas e Plano de Atividades”.
- Assegurar a coordenação da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, delegando as tarefas executivas no Gestor da Qualidade.
- Aprovar e acompanhar o cumprimento dos Objetivos, do Planeamento da Qualidade e do Plano de Atividades.
- Realizar a revisão do Sistema de Gestão da Qualidade.

Assessoria Pedagógica

- Apoiar a gestão da qualidade no que se refere à descrição e implementação de processos e procedimentos referentes à área pedagógica.
- Participar nas reuniões de planeamento, acompanhamento e revisão do SGQ, apresentando os resultados dos processos da área pedagógica e propondo ações de melhoria.

Gestor da Qualidade

- O Gestor da Qualidade é responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade do Colégio, segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, participando na sua avaliação e revisão periódica, como representante da Direção para o Sistema.
- No seguimento do desempenho dessa função procede à implementação das decisões tomadas pela Direção no que diz respeito ao Sistema de Gestão da Qualidade.
- Participa com a Direção na definição dos objetivos, metas e ações do Planeamento da Qualidade, seu acompanhamento e revisão.
- Propõe, face às necessidades identificadas, informação, sensibilização ou formação relacionada com o Sistema de Gestão da Qualidade.
- É responsável pela apresentação dos resultados inerentes ao desenvolvimento do Sistema.
- Secretaria as reuniões da Direção para o S.G.Q., elaborando as respetivas atas.
- Gere os indicadores do Sistema, assegurando a sua aprovação pela Direção.

- Representa a Direção, relativamente ao Sistema de Gestão da Qualidade e procede à divulgação e dinamização interna e externa da qualidade, através dos meios considerados adequados.
- Gere as auditorias realizadas ao Sistema.
- Realiza, acompanha e/ou compila as ações corretivas e/ou preventivas, visando a resolução/prevenção de problemas e a “normalização” de práticas, conducentes à melhoria contínua do SGQ.
- Gere os documentos do Sistema.
- Supervisiona a aplicação e seguimento do cumprimento da documentação do Sistema.
- Assegura em colaboração com o Diretor Pedagógico, a execução e análise dos resultados da avaliação da satisfação dos clientes (alunos e Encarregados de Educação) e propõe à Direção as ações de melhoria a implementar.
- Realiza a avaliação e classificação dos fornecedores.
- Assegura a atualização e cumprimento da legislação aplicável à Higiene e segurança no Trabalho.
- Coordena a gestão de infraestruturas, nomeadamente a sua manutenção.

Coordenador de Ciclo(s) e Coordenadora do Ensino Pré-Escolar

- Participar na definição e implementação dos objetivos da qualidade.
- Definir e/ou participar na definição dos procedimentos aplicáveis, no âmbito do SGQ e assegurar o seu cumprimento na sua área.
- Identificar não conformidades e participar na definição de ações corretivas e/ou preventivas, sempre que aplicável.
- Participar nas reuniões convocadas pelo Gestor da Qualidade, sobre o SGQ, apresentando os resultados do(s) processo(s) da sua área pedagógica e propondo ações de melhoria.

Educadora de Infância e Professor (1º, 2º e 3º Ciclos)

- Contribuir para o atingir dos objetivos da qualidade definidos para a sua área de intervenção.
- Cumprir os procedimentos aplicáveis à sua área.
- Identificar não conformidades e participar na definição de ações corretivas e/ou preventivas.
- Participar (quando aplicável) na resolução de reclamações apresentadas pelos encarregados de educação.

Secretaria

- Cumprir os procedimentos aplicáveis.
- Identificar não conformidades e participar na definição de ações corretivas e/ou preventivas.
- Rececionar e participar (quando aplicável) na resolução de reclamações apresentadas pelos encarregados de educação” (Manual da Qualidade, 2009).

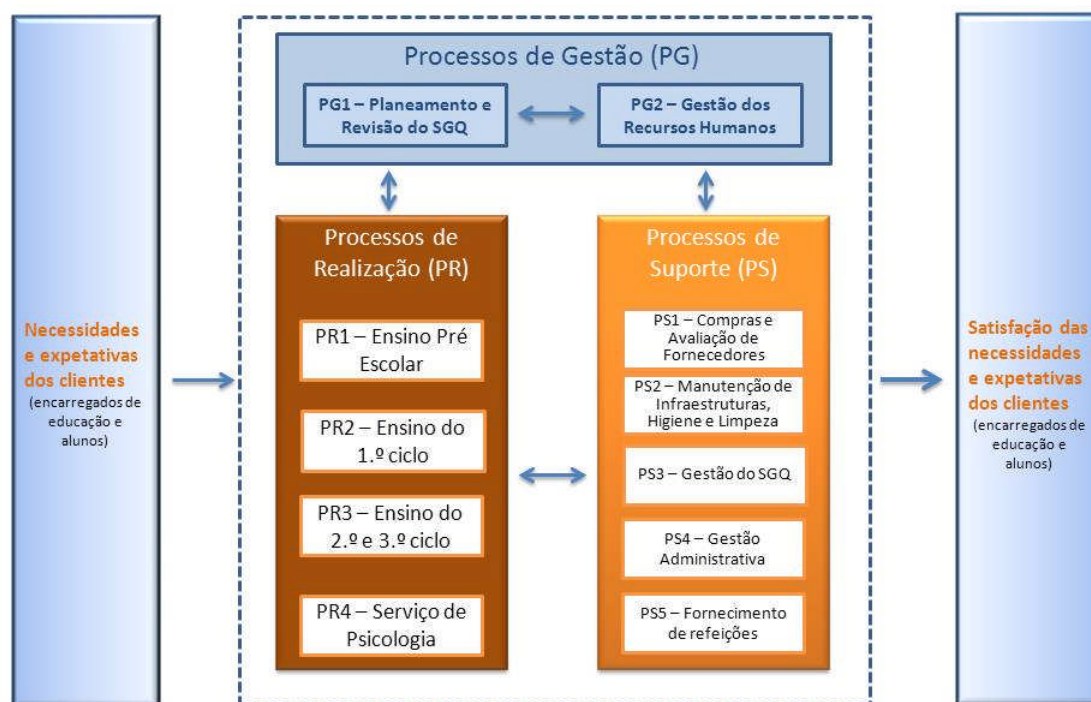
1.1.4. Processos do Sistema de Gestão da Qualidade

Após o apuramento das funções e responsabilidades dos vários intervenientes no SGQ averiguámos os processos existentes na organização, bem como as suas interações

e gestão dentro do sistema. Estes processos do SGQ correspondem às necessidades de funcionamento da escola visando a satisfação dos clientes.

Identificámos três tipos de processos: processos de gestão, processos de realização e processos de suporte. Os **processos de gestão** são processos relativos ao planeamento e revisão do SGQ e à gestão dos recursos humanos. Os **processos de realização** são os processos de *core business* da escola (pré – escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclo e serviço de Psicologia). Os **processos de suporte** referem-se a processos de apoio à atividade central da escola como é o caso das “Compras e Avaliação de Fornecedores”, “Manutenção, Infraestruturas, Higiene e Limpeza”, “Gestão do SGQ”, Gestão Administrativa” e “Fornecimento de Refeições”.

A figura 5 ilustra as interligações dos processos sendo visível o papel fulcral dos clientes (encarregados de educação e alunos) na definição dos requisitos como entradas (necessidades e expetativas), bem como na monitorização da satisfação das necessidades e expetativas dos clientes através da avaliação da informação sobre a satisfação relativa à perceção quanto à escola ter ido ao encontro dos seus requisitos.



Fonte: Manual da Qualidade (2009)

Figura 5 – Modelo do SGQ baseado em processos adotado pela instituição

Todo este processo de adaptação da escola aos conceitos da Norma NP EN ISO 9001:2008 resultou do apoio efetuado por uma empresa de consultadoria externa e pela alteração resultante da dinâmica interna da escola.

De facto, e quanto ao apoio externo, E1/GQ refere que:

“Durante dois anos nós tivemos o apoio de uma empresa de consultadoria externa (...) que nos foi ajudando a elaborar a documentação que tínhamos que ter para iniciarmos então o processo de certificação e foi estudando connosco como é que fazíamos, como é que devíamos fazer, para que é que devíamos fazer assim, desta nova forma”.

“A empresa que nos deu apoio foi bastante benéfica em termos de elaborar documentos necessários que fazem parte do normativo, do que está na norma. Ajudar-nos a ver o que é um processo de realização, um processo de suporte (...) Foi muito bom para nos ajudar a desenvolver objetivos.”

Também E2/CEPE, realça o papel da empresa de consultadoria externa na adaptação da escola aos conceitos da Norma: “(...) eles trabalharam connosco, dando esse apoio para nós conseguirmos adaptar aquilo que existia na escola à Norma.”

E8/EI refere que foi necessário proceder à adaptação da Norma pois “os conceitos não se enquadravam com as práticas de uma escola (...)”. Contudo, considerou que essa adaptação esteve mais a cargo “ das pessoas que estavam envolvidas na implementação, mais concretamente os auditores, os coordenadores, o gestor da qualidade.”

A adaptação da dinâmica interna da escola em estudo à norma, é referida por E5/DP, que realça a importância do trabalho de equipa, bem como o envolvimento de toda a comunidade educativa. Refere ainda que este processo teve uma duração de ano e meio a dois anos.

E1/GQ relata que foram efetuados “procedimentos para cada ciclo, criaram-se departamentos para estudar/ investigar o como fazer, em determinados níveis, (...) visando a qualidade”.

Porém, E2/CEPE considera que:

“ (...) não alterámos grande coisa, apenas adaptámos aquilo que tínhamos à realidade da Norma. (...) as coisas que foram sendo alteradas foi no tal crescimento que nós temos sempre, de ano para ano, e que mesmo que não fossemos certificados faríamos.”

De acordo com a perceção de E7/P1C, não foram sentidas grandes alterações. “Foi mais pegar naquilo que nós já fazíamos e teoricamente transcrever isso para o documento, para depois fazermos a certificação, aqueles códigos dos documentos – já tínhamos algumas planificações feitas e depois tivemos que pôr os códigos.”

1.2. Motivações para a implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008

Um dos objetivos da presente investigação visa “compreender as motivações que levaram à implementação de um processo de certificação de qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008”. Dando persecução a este objetivo, procurámos efetuar o levantamento das motivações que levaram a instituição a implementar o SGQ. De acordo com a análise documental e as entrevistas efetuadas, foi-nos possível detetar um conjunto de motivações que englobámos em duas subcategorias: motivações internas e motivações externas. Dentro das motivações internas apurámos motivações relacionadas com a melhoria contínua, enquanto nas motivações externas detetámos motivações relacionadas com a concorrência e o pioneirismo.

1.2.1. Motivações internas

Conforme o constante no Manual da Qualidade (2009), a política de qualidade da escola em estudo foi definida com base na preocupação que, ao longo do tempo, todas as Direções tiveram em inovar, obedecendo à máxima de estarem sempre ao serviço do ensino. De uma forma especial e a partir de 2000, a atual Direção “apostou numa missão/espírito de qualidade e na utilização das novas tecnologias” (Manual da Qualidade, 2009). Para tal, e ainda de acordo com a mesma fonte documental, foi efetuado um percurso que levou a escola à implementação de um SGQ, “visando a otimização dos seus processos e procedimentos e a harmonização e sistematização das práticas, orientadas para a satisfação das necessidades e expetativas dos CLIENTES.”

Ainda dentro desta motivação interna para a melhoria contínua, E2/CEPE refere que:

“ (...) intrinsecamente nós queremos sempre melhor, crescer e fazer coisas novas. Acabou por vir dessa ideia, desse crescimento, de sermos inovadores, de apresentarmos coisas novas, de fazermos melhor, de tornar a escola com mais qualidade, que apostámos nessa certificação.”

De igual forma, E4/AO também realça que o processo de certificação serviu “para haver melhoria, quer a nível profissional, quer a nível da escola.”

1.2.2. Motivações externas

1.2.2.1. Concorrência

Na percepção de E1/GQ, uma das motivações pelas a escola foi levada a implementar este SGQ prende-se com a questão da concorrência em termos de ensino privado. Desta forma, este processo de certificação de qualidade surge como resposta a essa concorrência, “uma boa aposta” segundo E1/GQ pois, “tem que se criar formas, de facto mostrar que estamos à frente, que somos um bocadinho melhores, pelo menos fazemos questão disso.” Realçou ainda que “as pessoas vão fazendo comparações e pedindo mais, exigindo mais” e “vence aquele que tiver maior número de serviços para oferecer” e aquele que “esteja um bocadinho mais à frente que os outros todos (...).”

E8/EI considera que a implementação da Norma “foi uma coisa procurada” no âmbito de uma melhoria interna e de diferenciação com outras escolas, levando os recursos humanos a questionarem-se “*O que vamos fazer para melhorar? O que vamos fazer para sermos diferentes da escola do lado?*”

O facto de E9/P2,3C reconhecer que “vivemos numa sociedade (...) 100% competitiva”, leva-o a admitir que “temos de dar sempre cada vez mais” e a considerar que “a qualidade ajuda muito isso e acho que o programa de certificação da qualidade também nos dá um empurrãozinho para se evoluir cada vez mais, para se modernizar cada vez mais e para se estar sempre ativo.”

1.2.2.2. Pioneirismo

Desde 2000 que a atual Direção apostou numa missão/espírito de qualidade, segundo o constante no Manual da Qualidade (2009). De facto, na entrevista efetuada a E5/DP, foi-nos referido que “ (...) há muitos anos, começámos aqui a implementar um sistema que era do EFQM e que era um sistema de qualidade.”

Refere E1/GQ que “...numa reunião da AEEP [Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo] ... foi-nos feita uma proposta no sentido de sermos “cobaías” num processo de certificação (...) só que depois não havia nada (...) que nos certificasse, como não há nada que certifique uma escola.” Refere ainda que “mais tarde foi-nos feita uma proposta por uma empresa de consultadoria, pois eles estavam a

lançar-se para o segmento escolas.” Considera ainda que iniciar o processo de certificação permitiria ficar, em relação às outras escolas, um “bocadinho mais à frente que os outros todos (...).”

E5/DP acrescenta que no “(...) seminário da AEEP, soubemos que havia a possibilidade de termos esta certificação da qualidade que, no fundo, era só aquilo que nos faltava, depois de termos implementado o outro processo, o outro projeto da EFQM.”

Também E2/CEPE realça o carácter pioneiro da escola em estudo uma vez que “em ensino falar aqui em cliente, ou em produto é um pouco estranho, não é? Ainda para mais há cinco ou seis anos atrás quando tudo isto era novidade.”

De igual forma E6/CPC salienta que “tudo partiu de percebermos que realmente era uma lacuna que existia até ao nível do mercado”. Considera ainda que são “um caso quase que excepcional”, dado que “aqui na região de Lisboa somos muito poucos. Ao nível do país inteiro também não seremos muito mais. Portanto, acaba por ser quase um (...) caso modelo e isso é muito bom para nós.”

Reiterando a perceção de E6/CPC, E9/P2,3C refere que “a escola queria ser uma das únicas escolas, senão a única, com certificado de qualidade para garantir a qualidade do ensino e condições de ensino.”

1.3. Obstáculos à implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008

Através da aplicação do dispositivo metodológico planeado para o trabalho de campo procurámos responder à sub-questão de investigação relacionada com as dificuldades sentidas antes, durante e após a implementação do SGQ.

Os dados recolhidos permitiram-nos agrupá-los em duas subcategorias denominadas por “obstáculos externos” e “obstáculos internos”.

Na subcategoria “obstáculos externos” inserimos as unidades de registo “adequação dos termos da Norma ao ensino” e “pouca experiência da empresa de auditoria no campo da educação”.

Na subcategoria “obstáculos internos” incluímos as unidades de registo “resistência à mudança”, “burocracia”, “volume de trabalho”, “custos financeiros” e “*timings*”.

1.3.1. Obstáculos externos

1.3.1.1. Adequação dos termos da Norma ao ensino

Um dos obstáculos externos referidos prende-se com o facto de, como refere E1/GQ, a norma estar adaptada a “empresas e serviços mas relativamente à educação, que não é palpável, é complicado”. Também E2/CEPE evidencia esta dificuldade da Norma em relação ao ensino.

“ (...) a tal empresa deu-nos esse apoio que foi conseguir adaptar todos aqueles conceitos que estão, na minha opinião, mais dirigidos para um produto de uma fábrica, por exemplo, um pacote de leite. É diferente. Então tivemos de adaptar tudo para o nosso produto que é abstrato, na verdade. No fim do processo não sai nenhum pacote de leite. Portanto, não estava adaptada e com muito trabalho acabámos por adaptar.”

A entrevista E5/DP reitera a perceção de E2/CEPE, dado que considera que “ (...) houve muitas alturas em que nós achámos que tínhamos de fazer várias adaptações aqui para a escola.”

Segundo a perceção de E1/GQ, outro obstáculo passa pela situação de que:

“não há nada que certifique uma escola. Há entidades que certificam empresas. Neste caso, como empresa que presta o serviço que é o ensino, nós estamos certificados. Agora não há nenhuma entidade reguladora que certifique escolas só, (...).”

1.3.1.2. Pouca experiência da empresa de auditoria no campo da educação.

Outro dos obstáculos externos referenciados nas entrevistas E1/GQ, E5/DP e E6/CPC relaciona-se com a pouca experiência da empresa de consultadoria externa na área da educação.

Segundo a perceção de E1/GQ “não havia, da parte deles [empresa de certificação], muita flexibilidade relativamente ao facto de nós não sermos uma empresa que produz pianos de cauda, molas de roupa, uma coisa dessas, uma coisa palpável.” Refere ainda que “não sei por que me obrigaram a fazer tantos passos, tantos papéis, tanta coisa. Mas, depois, pensando que eles não têm experiência letiva, se calhar justifica-se. Numa empresa dita normal fariam isso.” Considerou ainda que a empresa burocratizou o trabalho e que, presentemente, após estarem certificados há dois anos estão “numa fase que é assim... estamos a tropeçar no sistema.”

E5/DP concretiza, afirmando que:

“ (...) nós agora já temos uma visão totalmente diferente de quando começámos este processo, o nosso manual da qualidade está muito grande. Está enorme. Hoje em dia, até já falámos nisso, se o fizéssemos novamente e temos de fazer, logicamente, mas seria um manual muito mais pequeno.”

“ O nosso manual é enorme, enorme. Eu acho que isso também teve a ver com (...) a tal falta de experiência [da empresa externa] no ensino porque, para nós, bastava, talvez, uma folha simples, um fluxograma muito simplesinho, um para pré-escolar, um para primeiro ciclo e um para 2.º e 3.º ciclo, uma coisa muito simples. Só que nós fomos aos mais ínfimos pormenores.”

Na percepção de E6/CPC, a empresa que efetuou o acompanhamento teve alguma dificuldade, uma vez que “não estamos propriamente a trabalhar com um produto acabado, como um carro ou um produto alimentar, estamos a falar de crianças, estamos a falar de educação.” Considera ainda que:

“ao mesmo tempo foi um processo de transmissão de informação para eles, coisa a que normalmente (...) não estão habituados. Foi como que um processo de aprendizagem deles: modificação da linguagem (...), a forma como dialogavam connosco, para também nós conseguirmos entender a linguagem que eles estavam a apresentar. Eles diziam mesmo: normalmente este não é o nosso *target*, normalmente esta não é a área ou áreas em que trabalhamos.”

1.3.2. Obstáculos internos

1.3.2.1. Resistência à mudança

A resistência à mudança é um aspeto transversal à maioria das entrevistas efetuadas, se considerarmos o pessoal docente e não docente entrevistado. E1/GQ considera que “houve, de facto, muita renitência por parte das pessoas em participar assim no geral” dado que “as pessoas aqui na escola, no caso concreto, são muito poucas para o volume de trabalho que se faz. Isto de facto foi mais um trabalho. Foi uma coisa acrescida.”

Esta resistência à mudança é associada ao sistema documental inerente à Norma, conforme relata E5/DP

“ (...) nós, professores, estamos rodeados de papéis e estarmos a pedir às pessoas para preencherem mais papéis é muito complicado.”

(...) pedirmos às pessoas, cada vez que fazem determinada coisa, tem que preencher um documento, no princípio é complicado.”

Também E2/CEPE aponta o sistema documental exigido como o principal fator de resistência destacando que

“ (...) deparámo-nos com o tal processo todo da papelada e de estar tudo codificado e, aí sim, foi complicado porque as pessoas não estavam habituadas a esse processo e, de alguma forma, não foi fácil. As pessoas foram resistindo.”
“O primeiro impacte foi *Ai agora que chatice! Agora temos de pôr códigos em tudo. Temos de ter códigos em tudo. E todos os documentos têm de ter código e nós temos milhares de documentos.*”

Na entrevista E4/AO também é referido, de uma forma pouco explícita, esta resistência à mudança, ao ser afirmado que “às vezes também estamos contra, mas não temos de estar sempre a favor”.

Contudo, E6/CPC considera que a resistência se deveu ao facto de “não compreendermos à partida, logo de entrada, de que forma é que isto – eu estou a falar num âmbito geral –, este projeto da qualidade e esta bandeira, era importante para nós.”

1.3.2.2. Burocracia/Volume de trabalho

O obstáculo interno que reuniu unanimidade das respostas, se considerarmos apenas o pessoal docente com funções de coordenação, foi o obstáculo relacionado com o aumento do volume de trabalho e a burocratização da atividade docente.

E5/DP realça que

“ (...) nós não estávamos habituados e penso que em nenhuma escola haverá este hábito de escrever tudo, tudo, tudo porque nós sabíamos exatamente o que podíamos fazer, não tínhamos era no papel. Todos aqueles procedimentos de tudo aquilo que nós fazíamos no nosso dia a dia que é ensinar, nós todos sabemos (...).”

Perceção semelhante foi exteriorizada por E8/EI quando afirma que:

“tivemos de fazer muitas coisas e mexer em muitas coisas, rever muitas coisas que fazemos. Os tais processos onde nós tínhamos de ver desde o início do ano letivo, recapitular tudo o que fazemos e não fazemos, de que forma é que chegamos à elaboração das turmas, coisa que para nós era tão natural que não nos apercebíamos. Foi pôr no papel tudo aquilo que nós fazíamos. E tanta coisa que chegámos a pôr no papel que nós nem nos apercebíamos que fazíamos.”

E8/EI refere ainda que numa fase inicial “foi assim mais pesado, mas agora as coisas já correm com a maior das naturalidades” apesar de haver muito mais “papel do que havia há (...) dez anos, quando eu entrei para cá.” Este aumento de papel, segundo

a entrevistada, resulta da passagem de “um registo que era muito informal para, de repente, passar para o registo formal, pensado, registado.”

Desta forma E5/DP considera que “ (...) a Norma é muito burocrática, muito burocrática, muito burocrática, muito papel e muito papel (...) ” pois “cada vez que nós queríamos fazer alguma coisa tínhamos de fazer mil e um papéis (...).” E1/GQ corrobora esta afirmação quando diz que “aquilo que habitualmente se fazia com um papel passou a implicar cinco ou seis.”

Perceção similar às anteriores é também denotada na entrevista E2/CEPE quando afirma que “o sistema tornou-se mais burocrático porque acabámos por ter mais papelada e mais códigos e aí acabou por se tornar maior esse volume [de trabalho].”

No entanto, E1/GQ refere que “inicialmente achámos muito burocrático (...) agora já estamos a fazer um *simplex* das coisas todas.”

De acordo com o parecer de E6/CPC, o aumento de papéis resulta da “tendência inicial, por defeito, do professor (...) ” para ter uma “real necessidade de criar papéis e que nos atrapalha, por vezes. Mas também nos vamos apercebendo que temos de pôr um travão e já começámos essa redução de papéis.” Acrescentou ainda que a empresa externa passou a mensagem de simplificar, alertando-os para o facto de estarem a criar um sistema documental de dimensão exagerada.

Contudo, E7/P1C considera que não houve um grande aumento de volume de trabalho, uma vez que “foi mais pegar naquilo que nós já fazíamos e teoricamente transcrever isso para o documento para depois fazermos a certificação (...).”

Também E9/P2,3C refere que “a experiência que tenho é apenas desta escola, a minha experiência em educação foi apenas nesta escola “ e quando entrou “já tinha todos estes documentos obrigatórios, portanto é uma coisa que eu vivo perfeitamente com eles.”

1.3.2.3. Custos financeiros

As questões financeiras relacionadas com o processo de implementação do SGQ e posterior certificação, foram apenas abordados na entrevista E5/DP onde é afirmado que “ (...) a parte financeira é extremamente importante, portanto, porque é um processo muito caro. Esse talvez seja o maior obstáculo de todas as escolas quando pensam em implementar um sistema de certificação (...).”

1.3.2.4. Timings

Outro dos obstáculos referenciado relaciona-se com o cumprimento dos prazos das tarefas. E1/GQ refere que “o problema maior foi sempre o “quando fazer” (...) ”dado que “somos muito poucos para pôr em prática uma coisa deste tamanho.”

E6/CPC também menciona que “às vezes acontece *Ah! temos aqui um deadline!* e às vezes levamos ao limite esse *deadline* para cumprir algo no manual da qualidade.”

De igual forma, E7/P1C aborda a questão dos *timings* enquanto obstáculo, quando refere que “nós sentirmos aquela pressão de termos mesmo de fazer, não podermos deixar passar e temos sempre muitas outras coisas para fazer”.

1.4. Benefícios internos resultantes da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008

A categoria “benefícios internos resultantes da aplicação da Norma” foi subdividida em várias subcategorias como os “recursos humanos” e a “comunicação e princípios subjacentes na gestão escolar”.

Na subcategoria “recursos humanos” inserimos unidades de registo relacionadas com o “envolvimento desses recursos no processo de implementação”, a “cultura de escola”, a “definição e responsabilização de funções”, a “sistematização e uniformização de processos e procedimentos” e a “avaliação de desempenho”.

Na subcategoria “comunicação” efetuámos a separação entre os benefícios internos resultantes da comunicação efetuada a nível “interno” (a comunicação entre os vários intervenientes da instituição), bem como a comunicação para o “exterior”, para os clientes.

Nos “princípios subjacentes na gestão escolar” incluímos unidades de registo relacionadas com a “melhoria contínua” e a “focalização no cliente”.

1.4.1. Recursos Humanos

1.4.1.1. Envolvimento dos Recursos Humanos no processo de implementação

Segundo a perceção de E1/GQ, um dos benefícios internos relacionados com a implementação do processo de certificação relaciona-se com o trabalho em equipa.

Refere que a certificação “implicou muita reunião com os colaboradores docentes, com colaboradores não docentes, com pessoal de cozinha, com pessoal de refeitório.”

Segundo E1/GQ, as alterações são visíveis, por exemplo, na dinâmica interna relacionada com a abertura do ano letivo dado que,

“ (...) atualmente tudo o que se faz no início do ano letivo já não seja uma apresentação ao serviço porque o ano letivo vai começar, já são atividades de lazer para promover o espírito de equipa. E não há, por exemplo, uma equipa de funcionários, de limpeza e uma de professores. Não. Cada equipa tem um de cada. E, pelo menos, naquele momento, está tudo igual, tudo ao mesmo nível. E já se pensa agora que isso deve ser feito, não uma vez por ano, mas sim três, quatro vezes por ano. Isto, parecendo que não, dá muita motivação às pessoas.”

Na ótica de E6/CPC, apesar de nem todos os colaboradores estarem envolvidos ao mesmo nível, o facto de todos passarem a ter o “enfoque no mesmo objetivo (...) acabou por gerar que quando toda a gente trabalha para o mesmo objetivo torna-se muito mais simples. E isso foi algo que aprendemos com a qualidade.” Acrescenta ainda que o estabelecimento “de objetivos tornou-se realmente significativo” dado que “toda a gente está mentalizada e somos recordados regularmente desses objetivos que temos de atingir.”

1.4.1.2. Cultura de escola

Na maioria das entrevistas efetuadas é possível identificar o “orgulho” dos recursos humanos por trabalharem na escola em estudo. E1/GQ refere que “aqueles que eram mais renitentes foram os primeiros a andar de trompete, que a escola onde estavam era certificada.”

E2/CEPE reitera que um dos benefícios internos “foi isso de nós querermos ter uma qualidade e nos orgulharmos de ter essa qualidade e tudo o mais.”

De igual forma, E4/AO expõe o seu orgulho em trabalhar numa escola com certificação de qualidade baseando-se nos resultados de concursos externos onde “uma escola pequenina, não é?, com meia dúzia de crianças que participaram e em dois mil e tal alunos que foram ao concurso, que isto foi nacional, e nós ficámos em primeiro e segundo lugar. Isto é um elogio que também ajuda. Também fica toda inchada falando assim.”

E5/DP, e relativamente à sua percepção sobre o impacto da certificação nos clientes externos, refere que

“ sentimos foi uma maior satisfação por parte dos pais que têm cá os filhos. E também o orgulho. E também nos nossos alunos. Os nossos alunos sabem perfeitamente o que é que [significa] aquela bandeira azul que temos hasteada e sentimos que eles também se sentem orgulhosos disso.”

E6/CPC considera, igualmente, que “as crianças mais velhas sabem perfeitamente o que significa para nós aquela bandeira.” Acrescenta ainda que “hoje já não me imaginava, se fosse trabalhar para a escola ao lado, a trabalhar sem manual de qualidade.”

Também E7/P1C refere o orgulho que os pais sentiram ao ver a bandeira que resultou do processo de certificação.

1.4.1.3. Definição e responsabilização de funções

De acordo com o constante no Quadro 9, “todos os processos da organização têm associado um Gestor de Processo, responsável pelo mesmo, assegurando que este decorre de uma forma controlada, acompanhando e controlando os indicadores de desempenho e as metas definidas para cada um dos processos.” (Manual da Qualidade, 2009)

	DP	GQ	AP	CP	SP	CEPE	CPC	CSTC	CT	CDT	SA	REF	MAN	SHL	PRO	EDI	AUX	LIMP
Processo de Gestão																		
PG1 – Planejamento e Revisão do Sistema	●	○	○	○	○	○	○	○										
PG2 – Gestão de Recursos Humanos	●	○	○			○	○	○			○							
Processo de Realização																		
PR1 – Ensino Pré Escolar	○	○	○	○	○	●										○	○	
PR2 – Ensino do 1.º Ciclo	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○					○		○	
PR3 – Ensino do 2.º e 3.º Ciclos	○	○	○	○	○		○	●	○	○					○		○	
PR4 – Serviço de Psicologia	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○					○	○		
Processo de Suporte																		
PS1 – Compras e Avaliação de Fornecedores		○	●		○	○	○	○			○	○		○	○	○		
PS2 – Manutenção Infraestruturas, Higiene e Limpeza		●				○	○	○			○	○	○	○	○	○	○	○
PS3 – Gestão da Qualidade	○	●	○		○	○	○	○			○	○	○	○	○			
PS4 – Gestão Administrativa	○	○				○	○	○			●				○	○		
PS5-Fornecimento de refeições	○	○	○									●		○	○	○	○	○

● Gestor do Processo	○ Participante
DP – Direção Pedagógica/ GQ – Gestor da Qualidade/ AP – Assessoria Pedagógica/ CP – Conselho Pedagógico/ SP – Serviço de Psicologia/ CEPE – Coordenador do Ensino Pré-Escolar/ CPC – Coordenador do 1.º Ciclo/ CSTC – Coordenador do 2.º e 3.º Ciclos/ CT – Conselho de turma/ CDT – Conselho de Diretores de Turma/ SA – Secretaria/ REF – Refeitório/ BIB – Biblioteca/ MAN – Manutenção/ SHL – Serviço de Higiene e Limpeza, Rouparia e Economato/ PRO – Professor/ EDI – Educadora de Infância/ AUX – Auxiliar de Ação Educativa/ LIMP – Pessoal de Limpeza	

Fonte: Manual da Qualidade (2009)

Quadro 10 – Matriz de Responsabilidades da escola em estudo.

Segundo E5/DP, a implementação da Norma veio definir, clarificar e responsabilizar mais as funções de cada pessoa “embora elas já estivessem bem definidas, mas agora estão no papel”.

E1/GQ realça a importância da definição e responsabilização de funções ao explicitar que “cada um tem as suas funções muito bem distribuídas, acaba por não ser um fardo para um só e isso talvez seja uma das coisas que ajudou bastante a implementar a Norma e a ter o sucesso que foi a certificação.”

A título de exemplo, E4/AO concretiza as suas funções ao referir que “temos de saber falar com elas, temos de tentar perceber qual é o motivo de uma criança estar revoltada ou estar chateada, tudo isto também foi imposto. A gente também teve de aprender tudo isso.”

1.4.1.4. Sistematização e uniformização de processos e procedimentos

E1/GQ refere que após se definirem e balizarem protocolos “as coisas acabaram por ficar muito simplificadas e acabaram por melhorar bastante.”

Reiterando esta perceção, e segundo E5/DP, a implementação do SGQ originou “uma maior sistematização, maior organização”, ou seja, “(...) tornámos as coisas de uma forma mais coerente, mais profissional, mais encadeadas” como conta E2/CEPE.

E8/EI relata que antes da implementação do SGQ “as coisas eram feitas assim de uma forma mais informal.” O processo de certificação acabou por dar “rigor às coisas. Dá credibilidade, dá rigor e dá organização. Porque as coisas quando são muito informais acabam por, mesmo sem querer, nos desorganizarmos. Assim estamos organizados.”

Dando como exemplo o “transmitir da informação interna”, E6/CPC refere que “passou-se a encontrar esquemas muito mais facilitadores do que aqueles que nós tínhamos antigamente e em que as pessoas sabem que têm de procurar ali a informação, sabem que a informação segue aquele caminho.”

1.4.1.5. Avaliação do desempenho

No que respeita a esta unidade de registo, o encarregado de educação, enquanto cliente da escola, não considera que a implementação de um processo de certificação leve a uma melhoria do ensino. E3/EE refere que “em termos de ensino, eu não senti que melhorasse, com ou sem certificação.” Acrescenta ainda que “em termos de lecionar, eu não espero que a qualidade melhore, a qualidade de ensino porque, teoricamente, o professor é bom antes e depois. Não é por aí.”

E5/DP considera que, de facto, a certificação não alterou a maneira de ensinar, “mas alterou a nossa maneira de nos organizarmos.” Contudo realça que “quando estamos na parte das avaliações, chegamos ao nosso manual, à nossa parte dos

procedimentos, conseguimos facilmente ver se conseguimos atingir os objetivos, se não conseguimos, se cumprimos, não cumprimos, isto depois até se torna numa mais-valia.”

E6/CPC clarifica que os objetivos que têm sido definidos situam-se:

“ao nível dos espaços, da gestão dos espaços, da criação e melhoria dos espaços e basicamente aí o que nós avaliamos no desempenho das pessoas é se elas estão motivadas para o alcançar desses objetivos e que muitas das vezes é um objetivo da escola. O atingir de objetivos muito específicos relacionados só com essa pessoa não tem entrado na qualidade.”

Reiterando a perceção de E3/EE e de E5/DP, também E7/P1C relata que o processo de certificação não melhorou a sua prática letiva.

Contudo, E8/EI considera que:

“pôr no papel, registar determinado número de coisas (...) acaba por nos obrigar a pensar nas coisas. Automaticamente vai mudar, com certeza, o meu comportamento perante muitas coisas que, se calhar, não pensei (...) pequeninas coisas que me vão obrigar a pensar em todo o processo.”

1.4.2. Comunicação

1.4.2.1. Comunicação interna

A comunicação interna foi referida como sendo uma das mais-valias resultantes do processo de implementação do SGQ e posterior certificação.

Segundo a perceção de E1/GQ, “a comunicação melhorou bastante, quer a interna quer a externa.” Considera que essa melhoria está aliada ao “facto de toda a gente ter de registar aquilo que faz, as circulares que saem acabam com alguma redundância.”

Também na ótica de E5/DP, a comunicação melhorou ao referir que

“Sabemos onde estão exatamente todos os documentos, temos tudo, as referências, todos os documentos existentes, todos os códigos, sabemos exatamente quais os documentos que existem na escola, que saem da escola, toda a informação que sai da escola, todas as circulares que saem da escola e isso é uma mais-valia.”

Ainda sob o ponto de vista da comunicação interna, E4/AO considera que “nós conseguimos falar uns com os outros e entendermo-nos.”

1.4.2.2. Comunicação externa

Alguns dos entrevistados percecionaram uma melhoria da comunicação externa.

Quer E1/GQ quer E5/DP consideram que houve “(...) uma maior sistematização e organização de toda a comunicação que fazemos para o exterior” (E5/DP), o que se traduziu, por exemplo, na ausência de “redundância da informação para o exterior.” (E1/GQ)

Segundo o Encarregado de Educação, e como consequência da implementação do SGQ, a melhoria percebida “foi em termos de fluidez de informação e da mensagem como era passada para os pais.”

E2/CEPE também considera a comunicação com o exterior, quer com os pais, quer com os alunos que já têm acesso ao *email*, como muito boa. Considera ainda que a informação é “mais sistematizada e melhor e mais complexa e mais diária. Há uma comunicação muito forte nesta parte.”

1.4.3. Princípios subjacentes na gestão escolar

Face à dinâmica do SGQ, a escola respeita a metodologia Planear-Executar-Verificar e Atuar (PDCA), que visa a obtenção da melhoria contínua e, consequentemente, a satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes.

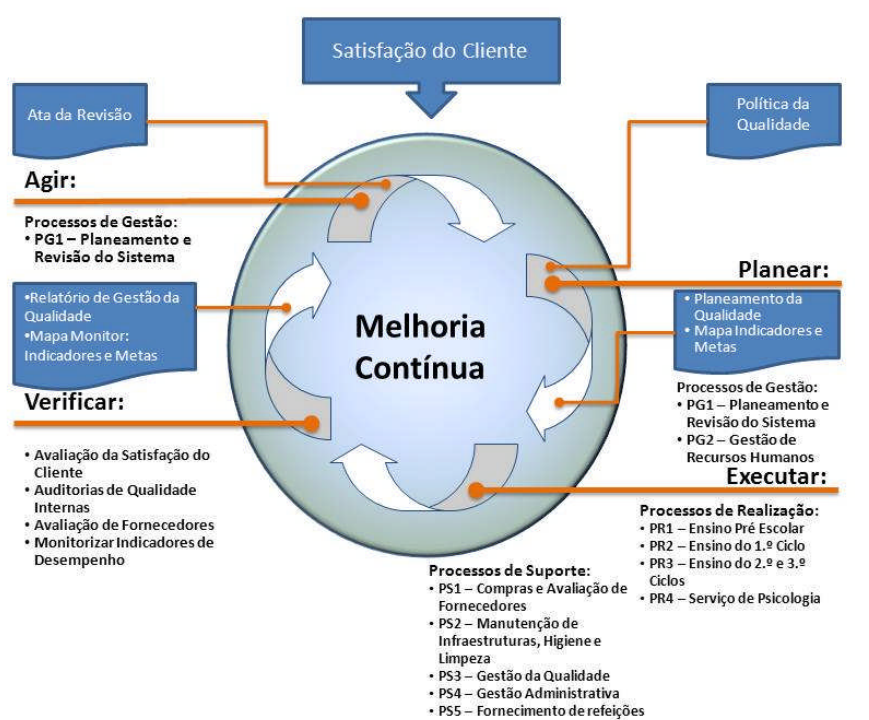


Figura 6 – Ciclo PDCA adotado pela instituição

1.4.3.1. Focalização no cliente

De acordo com o constante no Manual da Qualidade (2009), a instituição “privilegia a relação Pais e /ou Encarregados de Educação/Escola, sendo esta um imperativo educativo e uma preocupação constante do SGQ.” Refere ainda que, para determinar as necessidades e expetativas dos clientes (Alunos e Encarregados de Educação), dispõe de instrumentos de auscultação que são realizados com uma periodicidade anual. Estes instrumentos de auscultação de opinião visam otimizar os processos existentes e a satisfação das necessidades e expetativas dos clientes (Manual de Procedimentos, 2009).

Assim, a monitorização da satisfação das necessidades e expetativas dos clientes é efetuada com base na realização de questionários de satisfação. E2/CEPE refere que “(...) fazemos sempre inquéritos para percebermos o nível de satisfação e como eles se sentem relativamente à escola” uma vez que, relata E1/GQ “nós temos é, como serviço, de melhorar o índice de satisfação dos alunos e do cliente final que acaba por ser os pais, também.” De facto, no Mapa de Indicadores e Metas dos Processos do ano letivo 2009/10, podemos constatar que os indicadores “Índice de satisfação dos alunos” e “Índice de satisfação dos encarregados de educação” têm como meta o valor percentual de 95 e 90, respetivamente.

Na perceção de E3/EE, e enquanto cliente, realça a importância destes questionários, dado que

“quando há (...) inquéritos, existe resposta a esses inquéritos. Antigamente não era bem assim. Podiam-me perguntar qualquer coisa e eu não sabia o que é que dava azo a quê e hoje em dia sei que existe uma resposta e dizem como estão os passos para aquele inquérito, o que estão a fazer.”

1.4.3.2. Melhoria contínua

Na introdução dos questionários efetuados aos Encarregados de Educação é realçado que a sua opinião “é fundamental para que a escola possa criar novas alternativas e oferecer um ensino de maior qualidade e uma resposta cada vez mais adequada às necessidades dos alunos.” Acresce ainda que o grande objetivo do questionário se relaciona com a procura de uma melhoria contínua, visando uma melhor prestação do serviço da escola.

Assim, são efetuados o tratamento estatístico e um relatório, onde consta um quadro síntese dos resultados, evidenciando os pontos fracos e pontos fortes, bem como as sugestões para ações de melhoria a desenvolver. De igual forma, as sugestões ou reclamações são encaminhadas para o Gestor da Qualidade que envolverá, na sua análise e decisões a tomar, a Direção Pedagógica (Manual de Procedimentos, 2009).

E1/GQ considera que esta melhoria contínua está associada ao processo de certificação, quando refere que “toda a gente fica muito satisfeita [com o desempenho dos alunos nos exames nacionais e nas provas de aferição] e isto tem muito a ver com o facto de não podermos agora ser uma escola certificada com a ISO 9001 e dizer assim: *Pronto, somos só mais uma escola que tem aquilo ali pendurado.*”

Na ótica de E9/P2,3C, a implementação do SGQ constitui “o motor da mudança”, dado que considera que “houve uma modernização da escola também um bocadinho por causa da qualidade”, como foi o caso da “informatização de tudo, os sumários eletrónicos”. Considera ainda que “tudo isto faz parte de um projeto onde a qualidade está inserida, que funciona a par com o projeto pedagógico da escola e é ótimo estarmos numa escola que é certificada, (...) que reconhece, no fundo, o trabalho que se faz aqui.”

1.5. Benefícios externos resultantes da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008

Dentro desta categoria foram criadas duas subcategorias. Uma subcategoria, denominada como “*Marketing* externo”, está associada a unidades de registo relacionadas com “maior visibilidade e credibilidade” que os vários atores consideraram ser resultado da certificação. A outra subcategoria, relativa a indicadores de qualidade, inclui as unidades de registo relativas aos “*rankings*” e à “avaliação externa”.

1.5.1. *Marketing* externo – Maior visibilidade e credibilidade

No Manual da Qualidade (2009) é referido que a certificação, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008, constitui a evidência da aposta efetuada, bem como o aumento da sua credibilidade e garantia da qualidade dos seus serviços.

De facto, constatámos que, na ótica de todos os colaboradores entrevistados, o aumento da credibilidade da escola, bem como o potenciar uma maior visibilidade da instituição, são alguns dos resultados mais salientes da certificação.

De acordo com E5/DP, a experiência anterior com o sistema da EFQM revelou-se muito interessante “mas depois nós achámos que as consequências eram apenas vistas internamente. Portanto, não havia nenhuma consequência externa.” Acrescenta ainda que “ (...) qualquer empresa que tenha certificação, um dos impactes externos tem a ver com a melhoria da imagem da escola e com a própria promoção da escola.”

E2/CEPE e E5/DP referem que, enquanto responsáveis pela visita da escola aos novos pais, têm o *feedback* de as pessoas ficarem “ muito entusiasmadas sabendo que a escola tem ensino certificado” (E2/CEPE) e de os pais repararem no sinal exterior da certificação e questionarem sobre “o que é aquela bandeira? Vocês são certificados? ” (E5/DP).

E6/CPC, enquanto responsável pela visita da escola a potenciais clientes, relata que “ainda ninguém procura a escola pela certificação, ainda talvez por as pessoas estarem mais à espera de certificação a outro nível, noutras áreas de mercado”. Considera que “ao nível do ensino ainda é muito o *ranking* escolar e aquele que é divulgado pelos *media*” que tem maior impacte sobre os potenciais clientes. Acrescenta ainda que:

“temos muito reconhecimento ao nível dos *rankings*, mas temos aqui em mãos um projeto que faz todo o sentido, que é uma mais-valia para o colégio, mas que pela comunidade, ainda não é reconhecido.”

Contudo, e tal como E2/CEPE e E5/DP, realça o papel da bandeira enquanto sinal exterior da certificação. E6/CPC relata que ao verem “que há ali uma bandeira, que (...) isso alterou os nossos procedimentos” leva a que as pessoas demonstrem interesse em saber “o que nós mudámos, de que forma isso melhorou os nossos procedimentos”.

E5/DP e E2/CEPE consideram que uma “vantagem em si é a própria certificação. Nós sabermos que estamos a oferecer um produto de qualidade e por isso estamos certificados” (E2/CEPE) e “ (...) os pais saberem que os filhos andam numa escola cujo ensino é certificado, (...) é também uma mais-valia para os pais e eu acho que os pais ficam felizes por isso.” (E5/DP)

E1/GQ, de acordo com a sua perceção, constata que os pais confiam mais e têm mais segurança na escola pelo facto de ela ser certificada, dado que as pessoas “sabem

que se houver alguma reclamação nós temos que dar cumprimento porque senão, se vão reclamar diretamente a quem nos certificou, nós perdemos a certificação.”

E6/EI considera que a circunstância de muitos encarregados de educação trabalharem em grandes empresas e terem “a noção do que é que isso pode trazer de bom para a empresa automaticamente”, os leva a pensar “*Olha que bom a escola do meu filho ou da minha filha também estar certificada.*”

Também E7/P1C julga que, pelo facto de a certificação não ser “uma coisa obrigatória do Ministério” mas resultar de uma vontade da escola, leva a que “os pais também sentem mais confiança”, que “não há nada a esconder.” Desta forma, considera que foi muito importante que os pais tivessem sido informados da obtenção da certificação.

E6/CPC realça a divulgação, para os encarregados de educação, da articulação que é feita entre as atividades e o SGQ. Assim, refere que:

“quando nós fazemos a comunicação para casa também fazemos o enfoque que decorre desta atividade ou objetivos que nós estabelecemos no âmbito do manual da qualidade. Nas reuniões com os encarregados de educação também temos esse cuidado, no diálogo diário com os pais também temos esse cuidado e eles apercebem-se que afinal isto não é só uma bandeira que está lá fora.”

E9/P2,3C considera que a certificação poderá constituir-se como critério de desempate na escolha de uma escola. Segundo a sua ótica, se os pais:

“ (...)tiverem de decidir entre duas escolas exatamente com as mesmas condições, uma tendo certificado de qualidade e outra não, (...) eu tenderia sempre para a que tem o certificado de qualidade. Portanto, acho que tem impacte fundamentalmente porque aumenta a credibilidade pelo facto de ser certificada.”

Na perceção de E4/AO estas maiores visibilidade e credibilidade exteriorizam-se pelo facto de a escola estar lotada e existir uma lista de espera enorme, ao contrário das outras escolas do seu conhecimento.

1.5.2. Indicadores de qualidade – Avaliação externa e *rankings*

Os indicadores de qualidade, para a maioria dos entrevistados, centraram-se nos resultados da avaliação externa e posicionamento nos *rankings*.

E1/GQ refere que

“Nós sabemos que temos de ter um índice de retenções abaixo de zero, nós sabemos que temos de ter um bom índice de médias, até para efeitos de *rankings* e

tudo, nos exames nacionais, nas provas de aferição (...). Por exemplo, o que fez com que a escola estivesse no *Top Ten*, no ano passado.”

Conforme o Mapa de Indicadores e Metas dos Processos, do ano letivo de 2009/10 (Quadro 10), é visível a quantificação de indicadores relacionados, quer com a avaliação interna, quer com a avaliação externa a que E1/GQ se reporta.

Processo		INDICADORES		Meta
Sigla	Designação	Designação	Período	
PR2	Ensino do 1º Ciclo	Resultados das provas de aferição de Língua Portuguesa e Matemática (4º ano)	Anual (3º período)	80%
		Índice de inscrição de alunos que transitam do Pré-Escolar para o 1º Ciclo		90%
		% de sucesso global (avaliações positivas)	em cada período letivo	90%
PR3	Ensino do 2º e 3º Ciclos	% de alunos que transitam de ano.	Anual (3º período)	90%
		% de sucesso a Matemática	em cada período letivo	75%
		% de sucesso a Português		80%

Fonte: adaptado de Mapa de Indicadores e Metas de Processos (2009/10)

Quadro 11 - Mapa de Indicadores e Metas dos Processos, do ano letivo de 2009/10.

E1/GQ acrescenta ainda que “os pais confiam nisso [avaliação externa] e depois gerem esse tipo de resultado.” De facto, E3/EE, enquanto encarregado de educação, considera que “ (...) os resultados que têm a nível nacional são um bom chamariz e uma boa publicidade para a escola, ou seja, nós pais sabemos se os mais velhos estão a ter bons resultados e esperamos que os nossos filhos venham a atingir esses resultados.”

E4/AO considera igualmente os resultados da avaliação externa e a importância que essa avaliação tem para os pais ao considerar que “saiu no jornal que nas provas do exame nacional ficámos em 15.º (...) este ano portanto também ajuda porque os pais leem e depois vêm porque querem saber o porquê (...).” Acrescentou ainda que “não ensino mas também ajudo. Porque a gente também está ali com eles e a motivá-los quando têm provas, a mandá-los estudar (...).”

Contudo, E5/DP realça que, anteriormente, já apresentavam bons resultados na avaliação externa. Na perceção da entrevistada o que mudou foi a forma de comunicar esses resultados para o exterior, uma vez que “ (...) agora, como temos o sistema organizado, conseguimos é exteriorizar, ou seja, conseguimos comunicar esses resultados muito melhor.”

E6/CPC considera que “mesmo sem nós notarmos, toda a introdução dos procedimentos relativos à Qualidade acabaram, de certeza, por modificar e melhorar os nossos resultados.” Acrescenta ainda que “talvez, ao nível dos *rankings*, a posição seja o resumo de tudo aquilo que nós fazemos no nosso dia a dia” que sofreu alteração com a implementação do SGQ e “que depois acabou por resultar também na melhoria dos nossos resultados ao nível do *ranking*.”

1.6. Fatores determinantes para o sucesso da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008

Dentro desta categoria foram criadas duas subcategorias.

Uma subcategoria encontra-se associada ao “papel da gestão de topo”. As unidades de registo estão relacionadas com a “dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade” e com a “motivação e envolvimento dos recursos humanos”.

A segunda subcategoria aborda a “melhoria contínua focalizada no cliente”.

1.6.1. Papel da gestão de topo

1.6.1.1. Dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade

A dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade promoveu, fundamentalmente, segundo a perceção de 90% dos recursos humanos entrevistados, uma maior motivação e espírito de equipa.

E1/GQ salienta que “a gestão de topo, em termos de motivação, para além de ter ganho esta mesma sensibilidade, do importante que é funcionar em equipa, talvez depois da certificação tivesse descido muito às bases, aos funcionários, aos colaboradores.” Acrescenta, ainda, que esta sensibilidade se exterioriza em que:

“grande parte das ações que são feitas no sentido de promover o *teambuilding* tem muito a ver com o motivar as pessoas, espírito de equipa, liderança e nesse sentido esse é um dos fatores em que eu acho que a Qualidade contribuiu muito para isso e esse foi um papel muito importante que a gestão de topo teve (...)”

E5/DP reitera a perceção de E1/GQ ao referir que um dos fatores críticos de sucesso passa por “(...) uma direção muito empenhada e saber também depois

empenhar todos os colaboradores. Penso que o fator principal para que realmente tenhamos tido sucesso foi o empenhamento de todos os colaboradores da escola.” Reforça ainda que, na sua ótica, foi fator decisivo “o facto de os diretores pedagógicos terem conseguido empenhar e motivar a equipa.” Também E9/P2,3C aponta, como fator crítico de sucesso, a existência de “uma gestão dinâmica, moderna e ativa para as coisas funcionarem e evoluírem.”

De igual forma, E2/CEPE destaca o papel da gestão de topo e da equipa da Qualidade na motivação dos recursos humanos, ao afirmar que “(...) os outros colaboradores, naturalmente, também se envolvem e acabam por fazer parte. Mas é muito importante que a gestão de topo também os motive. Acho que é o mais importante.” Destaca igualmente o papel fulcral do Gestor da Qualidade e respetiva equipa:

“Se o gestor [da Qualidade] não puser tudo a movimentar, o sistema pode morrer. Corremos esse risco.

Direção, Gestão da Qualidade e Coordenadores de ciclo e também os Coordenadores de Processo, percebendo se o processo está a decorrer dentro daquilo que é o previsto e passa muito por essas pessoas. (...) para haver sucesso, se alguma dessas pessoas não der a devida importância ao seu processo, aí pode falhar, o sistema pode falhar. Basta um processo não estar bem para tudo acabar por não estar bem.”

Reiterando a perceção de E2/CEPE, E6/CPC considera que “todo este processo pode falhar se houver desinteresse por parte da gestão, por parte do projeto da qualidade e desinteresse por parte da gestão da escola.”

Por outro lado, E4/AO destaca o papel da gestão de topo na modernização sistemática das infraestruturas e na aquisição de jogos didáticos como fator que contribui para a motivação das crianças. Também E5/DP considera que souberam “transmitir aos nossos alunos o que era a certificação da qualidade e porquê.”

E1/GQ aborda outro fator relacionado com a autonomia dada, por parte da Direção Pedagógica, ao Gestor da Qualidade. Na sua perspetiva, “a gestão de topo também teve um papel importante neste sentido que foi dar-me autonomia para ir falando com as pessoas mais resistentes, menos sensíveis a este tipo de situação e, de alguma forma, negociar com elas o ‘como fazer’ ou o ‘quando fazer’ ”.

A gestão de topo foi ainda referenciada relativamente ao papel que desempenhou “em sensibilizar as pessoas ao longo dos vários Conselhos Pedagógicos. Haver sempre um pedacinho para a qualidade” (E1/GQ). Desta forma, refere E5/DP, “as pessoas

tiveram que interiorizar a importância desses papéis e tentámos dar a volta e tentámos desburocratizar a Norma. (...). Primeiro tentar utilizar menos papéis e tentar convencer as pessoas da mais-valia desses papéis.”

Contudo, E6/EI considera que “sem os funcionários [o SGQ] não ia para a frente” mas realça o papel da gestão em motivar e controlar, pois:

“os funcionários até podem ter boa vontade e serem bons profissionais e gostarem do sítio onde trabalham e investirem e tudo mais, (...) mas se não for a gestão, a direção, a dizer *sim, senhora, vamos avançar* e motivar depois os seus funcionários, não dá, não é? Lá está, a direção motiva os funcionários, se os funcionários estiverem motivados vão aderir. Um funcionário motivado vai dar muito mais de si.”

1.6.1.2. Motivação e envolvimento dos recursos humanos

E2/CEPE e E5/DP referem que “ (...) o fator principal para que realmente tenhamos tido sucesso foi o empenhamento de todos os colaboradores da escola.”

E1/GQ refere que a motivação e envolvimento dos recursos humanos, o gosto por estar naquela escola, poderão ser observados em vários indicadores relacionados com a taxa de absentismo, quer de alunos quer de professores, ou a rotação dos recursos humanos:

“ (...) taxa de absentismo dos miúdos ser curtíssima. É mesmo por doença e mais nada. (...) é também um indicador de que gostam de estar na escola.

“ (...) também do lado dos professores não haver absentismo nem o corpo docente mudar de ano para ano.”

“As pessoas gostam de cá estar e há, por exemplo, *eu falto mas não falto porque troco com um colega* (...) Isso também é um fator que contribuiu muito para o contentamento dos pais.”

E4/AO foca também o envolvimento dos recursos humanos, referindo que “ (...) a gente também se esforça, cada vez mais, para estar no alto.”

As questões relacionadas com os recursos humanos também foram consideradas como fator crítico de sucesso para E3/EE. “[Os] recursos humanos também acho importantíssimo este fator. Infelizmente, cada vez mais temos menos tempo. Eu espero que quando o meu filho entra aqui dentro (...) que ele seja bem cuidado, bem tratado.”

De acordo com E5/DP, o processo de certificação contribui para alicerçar o trabalho de equipa, contribuindo para uma maior motivação e envolvimento dos recursos humanos, dado que “(...)tínhamos isso como objetivo de equipa. Era

chegarmos ao centenário da escola e conseguirmos que a escola fosse certificada a nível de ensino.”

1.6.2. Melhoria contínua focalizada no cliente

Com a implementação do SGQ e posterior certificação foi necessário, segundo E1/GQ, “criar indicadores de satisfação, mapas que nos dão uma visão do que é que as pessoas gostaram mais e do que é que gostaram menos, o índice de satisfação relativamente à forma como decorreu o ano letivo. Então, começámos a criar uns inquéritos. Criámos um tipo de inquérito mais eficaz (...)”

Na ótica de E8/EI, nos inquéritos que são efetuados aos pais “(...)a maioria das perguntas tem a ver com (...) a satisfação do cliente, para depois podermos trabalhar os dados e podermos, todos os anos, apontar quais os pontos de melhoria.”

E2/CEPE refere que “ (...) nunca deixamos os pais sem uma resposta. Fazemos sempre inquéritos para percebermos o nível de satisfação e como eles se sentem relativamente à escola”, considerando ser “muito importante nós ouvirmos quem está por fora porque muitas vezes nós, de dentro, temos uma visão totalmente diferente da de uma pessoa que vem do exterior. Consegue ver coisas que nós não conseguimos ver.”

Os inquéritos efetuados anualmente aos alunos e encarregados de educação, segundo E1/GQ “estudam-se mesmo e chega-se à conclusão do que é que as pessoas, de facto, pretendem da escola para os filhos. Nesse sentido, temos vindo, inclusivamente, a chamar pais à escola e a aceitar as sugestões que eles vão fazendo”. Acrescenta ainda que, pelo estudo dos inquéritos é possível “ver, de facto, aquilo que as pessoas pretendem de uma escola privada para depois fazer uma espécie de política de implementação”.

Relativamente às sugestões dos pais/ encarregados de educação, E3/EE referiu a questão das fardas, destacando o facto de terem sido elementos participantes nesta decisão. “As crianças usam fardas porque houve algumas sugestões e grandes discussões nesta escola por causa disso porque houve pais que concordaram, outros que não concordaram, mas houve debate, houve votação, houve discussão sobre o assunto.”

E2/CEPE reitera a importância dos inquéritos como forma de permitir a melhoria contínua focalizada no cliente pois “ (...) tudo o que é possível ir ao encontro daquilo que eles pedem, fazemos.” Como exemplo desta situação, E1/GQ afirmou que “nós não

temos atividades porque alguém nos oferece atividades, nós já temos as atividades extracurriculares estudadas de acordo com aquilo que os pais querem” pois pretendem “dar resposta sempre àquelas necessidades [atividades extracurriculares] que os pais têm.”

De facto, E3/EE realça a questão das atividades extracurriculares e a sua importância para os alunos considerando que “ (...) eles também têm várias atividades, umas grátis outras pagas, mas seja como for têm muitas atividades, não só físicas como intelectuais, que para eles [alunos] são bastante importantes.” Dentro das atividades intelectuais, E4/AO destaca o trabalho efetuado no acompanhamento dos alunos visando o seu sucesso escolar. “ (...) Começam logo no início de setembro a fazer apoios, ajudas, o que for preciso, que é para chegarem e nós temos crianças do ano passado que estão ali no Liceu a ter médias de 19 e de 18.”

No primeiro ponto deste capítulo procedemos à análise documental, bem como à apresentação e análise dos dados resultantes dos inquéritos por entrevista.

Assim, julgamos que se encontram reunidas as condições para se proceder à interpretação dos dados à luz dos objetivos e questões de investigação, o que iremos fazer de seguida.

2. Interpretação dos dados

Segundo Gil (1999), referido por Barth-Teixeira (2003), a última etapa do processo corresponde à interpretação dos dados, de acordo com os objetivos da investigação definidos e as questões de investigação formuladas. Desta forma, ancorados na revisão bibliográfica e nos dados recolhidos, procuraremos analisar e interpretar os processos de gestão baseados nas políticas neoliberais, como é o caso do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

2.1. Motivações para a implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

As motivações que levaram o estabelecimento em estudo a implementar, e posteriormente a certificar, o seu SGQ foram classificadas em dois tipos: as motivações internas e as motivações externas.

Relativamente às motivações internas, estas parecem estar relacionadas com a melhoria contínua do serviço prestado pela organização, visando a satisfação e as necessidades dos clientes. A implementação e posterior certificação do SGQ, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008, parece estar associada a uma noção de critério de qualidade que passa a ser a “satisfação e necessidades dos clientes” o que, segundo Sacristán (2001), corresponde a uma aplicação mercantilista de escolha, não se reforçando as escolas necessariamente com mais qualidade, mas sim apenas as que fazem coincidir a qualidade com o gosto do cliente.

Dentro das motivações externas, e segundo Gotzamani e Tsiotras (2002) citado por Sampaio (2008), os verdadeiros motivos que levam as empresas a certificarem-se são as pressões de mercado, certificação da concorrência e necessidades promocionais. No nosso estudo, foi possível apurarmos motivações externas relacionadas com o pioneirismo e a concorrência entre os vários estabelecimentos de ensino particular. Neste tipo de motivações, a sua génese parece estar essencialmente associada aos aspetos de *marketing*, promocionais e de melhoria de imagem da organização, granjeando benefícios em termos de mercado.

De acordo com a investigação de Sampaio (2008), na maioria das organizações existe mais que um tipo de motivação para a implementação e posterior certificação de um SGQ. Contudo, apenas um se constitui como predominante. No nosso estudo, o tipo de motivação que se assume como predominante afigura-se estar relacionado com motivações externas ligadas ao pioneirismo e à concorrência entre os vários estabelecimentos de ensino particular.

2.2. Adaptação da Norma NP EN ISO 9001:2008 à instituição de ensino básico.

O processo de adaptação da Norma NP EN ISO 9001:2008 ao estabelecimento de ensino resultou do apoio dado por uma empresa de consultadoria externa e pela alteração resultante da dinâmica da escola. Esta alteração passou pela criação de departamentos que tiveram como missão estudar/ investigar a forma como se poderia adaptar o que existia na escola às exigências da Norma. De igual forma, foi necessário que os recursos humanos materializassem todos os seus procedimentos num suporte documental, construindo assim um registo formal dos processos de trabalho.

De facto, para que uma instituição obtenha uma certificação de qualidade é necessário que adote um sistema de gestão documentado. Neste sistema de gestão documentado adquire particular destaque o documento de nível 1 – Manual da Qualidade –, dado que nos permite obter uma visão global da política e dos objetivos de qualidade implementados na escola em estudo.

Relativamente à política de qualidade, a escola apresenta como primeiro compromisso o princípio de focalização no cliente, correspondendo a um dos oito princípios defendidos pela Norma. Desta forma, a escola compromete-se a dar resposta às necessidades e exigências dos alunos e encarregados de educação, aumentando os níveis de qualidade e excelência no ensino. De acordo com a Norma (APCER, 2010, p.30), este compromisso baseia-se na dependência que as organizações têm em relação aos seus clientes, sendo recomendável que sejam satisfeitas as necessidades atuais e futuras, bem como os requisitos dos clientes, e que seja feito um esforço para exceder as suas expetativas.

De acordo com os requisitos da Norma, a escola adotou uma abordagem por processos e por ciclo de melhoria contínua (PDCA), que se baseia nos oito princípios da qualidade. Num sistema de gestão da qualidade baseado em processos, os *clientes* e a *monitorização da satisfação do cliente* assumem um papel fulcral na definição dos requisitos como entradas. Esta definição efetua-se através da avaliação da informação relativa à perceção da satisfação destes clientes quanto ao nível de aproximação que o estabelecimento realiza em direção aos seus requisitos.

2.3. Obstáculos à implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

No que respeita aos obstáculos à implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008, considerámos que se podiam agrupar em obstáculos externos e obstáculos internos.

Dentro dos obstáculos externos, podemos concluir que estes se afiguram estar relacionados com o pouco conhecimento específico dos auditores sobre a realidade educacional, o que parece levar a um excessivo suporte na documentação face aos requisitos da Norma.

A nível interno, os obstáculos assumem várias tipologias. Alguns dos obstáculos prendem-se com os elevados custos relacionados com o processo de implementação e manutenção do SGQ. Tal como refere Sampaio (2008), baseando-se no estudo de Stevenson e Barnes (2001), estes custos resultam do tempo investido pelos colaboradores na adequação da escola à Norma, nos custos associados ao acompanhamento efetuado pela empresa de consultadoria e nos custos relativos à empresa responsável pela certificação. Contudo, estes custos parecem diminuir ao longo do tempo, principalmente através da redução do tempo investido pelos colaboradores, reiterando a conclusão a que chegaram Casadésus *et al.* (2004), referidos por Sampaio (2008).

Outro dos obstáculos internos parece estar relacionado com o volume de trabalho e a burocratização resultante do suporte documental associado à implementação da Norma. De acordo com a investigação efetuada por Sampaio (2008), as restrições de recursos humanos, financeiros e materiais, principalmente a nível das pequenas e médias empresas, constitui um dos obstáculos. No nosso estudo, o aumento do volume de trabalho parece ter sido agudizado pela pequena dimensão da escola, originando uma concentração e sobrecarga de trabalho dos colaboradores. Por outro lado, a dimensão do suporte documental parece ter sido inflacionada por uma característica atribuída ao pessoal docente, relacionada com a sua necessidade de criar suportes documentais.

2.4. Benefícios resultantes da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

2.4.1. Benefícios internos

De acordo com vários estudos internacionais, os investigadores verificaram que os benefícios internos se situam ao nível das melhorias organizacionais internas (Sampaio, 2008).

No estudo que efetuámos, julgamos ser possível verificar um aumento da motivação dos colaboradores resultante do processo de implementação do SGQ e da consequente importância que se passou a dar ao trabalho em equipa.

A focalização deste SGQ em procedimentos e processos (Dale e Cooper, 1992), implicou uma definição, clarificação e responsabilização das funções de cada

colaborador parecendo dar mais rigor, organização e credibilidade ao trabalho efetuado. Por outro lado, aparenta fomentar o trabalho em equipa e servir de base para a avaliação anual de desempenho.

Um outro benefício interno destacado pelos *stakeholders* refere-se à maior organização e sistematização da comunicação, quer a nível interno, quer a nível externo. De realçar que foi este aspeto que o cliente (encarregado de educação) considerou mais visível como resultado do processo de implementação do SGQ.

A atribuição da certificação ao SGQ implementado parece ter contribuído para uma maior consciencialização para o conceito de qualidade e a sua integração na cultura da escola, enquanto fator mobilizador de todos os intervenientes na comunidade escolar.

Um outro benefício interno relaciona-se com os princípios subjacentes na gestão escolar. Estes parecem resultar das exigências da Norma, dado que esta tem como propósito “definir os requisitos de um SGQ que permitam às organizações fornecer, de forma consistente, produtos que vão ao encontro dos requisitos dos seus clientes (...) e tenha em vista o aumento da satisfação dos clientes” (APCER, 2010, p.35). A monitorização das necessidades e satisfação dos clientes e a respetiva procura de uma melhoria contínua visando uma melhor prestação da escola parecem sugerir algumas vantagens competitivas em relação a outras instituições.

2.4.2. Benefícios externos

Conforme refere Sampaio (2008), os benefícios externos estão relacionados fundamentalmente com a obtenção de melhorias a nível de *marketing*, com aspetos promocionais e com a melhoria da imagem da empresa.

No estudo que apresentamos foi-nos possível constatar alguns benefícios externos relacionados com a implementação e posterior certificação do SGQ. Assim, parece-nos que a melhoria da comunicação com o cliente, bem como o aumento da sua satisfação, resulta dos princípios subjacentes de um SGQ em que a Norma NP EN ISO 9001:2008 se insere.

Verificámos que o sinal exterior de certificação simbolizado pelo hasteamento da respetiva bandeira parece constituir-se como uma ferramenta de *marketing*, já que parece reforçar a melhoria da imagem da escola, favorecer a sua promoção, dada a confiança que aparentemente incute aos clientes. Não se verificou um aumento da quota

de mercado, dada a impossibilidade de expansão física da escola e não nos foi possível perceber como é efetuada a gestão da lista de espera de entrada dos novos alunos, mas parece que os potenciais clientes sentem a certificação como uma mais-valia.

Outro dos benefícios externos parece relacionar-se com os indicadores relativos à avaliação externa, onde o posicionamento nos *rankings* assume particular destaque como ferramenta de *marketing* e indicador de qualidade.

Segundo alguns *stakeholders*, a melhoria gradual que se tem verificado no posicionamento da escola nos *rankings*, poderá estar associada à implementação do SGQ face às alterações que originou na dinâmica e reflexão interna. Contudo, esta relação nem sempre foi consensual, não sendo, por isso, possível estabelecer uma relação direta entre estes dois factos.

2.5. Fatores determinantes para o sucesso da implementação do SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

Os fatores críticos para o sucesso da implementação do SGQ foram associados ao papel da gestão de topo e à melhoria contínua focalizada no cliente.

A dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade parece constituir-se como fator crítico de sucesso dado o seu papel enquanto elementos dinamizadores de todos os colaboradores. A quase totalidade dos recursos humanos considerou como crítica a inexistência de uma Direção que consiga empenhar e motivar os colaboradores reunindo-os em torno de objetivos comuns. Por outro lado, a manutenção do interesse da gestão pelo SGQ ao longo de todo o processo de implementação parece contribuir para manter a motivação dos colaboradores.

A implementação do SGQ e sua posterior certificação constitui-se como o início de um processo que assenta na filosofia de uma melhoria contínua focalizada no cliente. Com a implementação do SGQ foi necessário criar indicadores que permitissem aquilatar quanto ao grau de satisfação dos clientes, possibilitando que a escola estabeleça planos de melhoria de acordo com os resultados apurados. Desta forma, o estabelecimento de ações de melhoria que visem corresponder às necessidades dos clientes bem como à sua satisfação assume papel de relevo, que é consubstanciado através de uma auscultação regular.

Neste capítulo efetuámos a apresentação e análise dos dados resultantes da aplicação do dispositivo metodológico planeado para o trabalho de campo, bem como a interpretação dos dados de acordo com os objetivos da investigação definidos e as questões de investigação formuladas.

Consideramos, assim, que se encontram reunidas as condições para procedermos às conclusões e considerações finais que iremos efetuar no capítulo seguinte.

Capítulo 5 – Conclusões e considerações finais

5.1. Conclusões do estudo

Tendo presente que a Educação não constitui um mundo separado e protegido de influências externas, o nosso estudo visava compreender de que forma é que as escolas se adaptaram à crescente tendência neoliberal da sociedade que considera a educação como um serviço [Dotchin e Oakland, Ghobadian *et al.* citados em Owlia *et al.* (1996) e Parasuraman *et al.* (1985)], a qualidade como estratégia [Sacristán (2001)] e a noção de estabelecimento de ensino enquanto empresa [Gentili(2004)].

Desta forma, e face a esta tendência neoliberal, considerámos interessante e pertinente tentar indagar se a introdução de procedimentos de gestão da qualidade tornariam a escola mais operacional e se se verificariam melhorias significativas na qualidade do serviço prestado, segundo a perceção dos atores sociais envolvidos.

Considerando a escola como empresa, efetuou-se uma procura sistemática de escolas públicas de ensino não superior que tivessem implementado e certificado um SGQ de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008. Foi possível encontrar uma única escola pública, de ensino não superior, que de acordo com o constante na sua *página web*, referia que era pioneira em Portugal na conceção e elaboração do primeiro Manual da Qualidade de acordo com os requisitos da Norma ISO 9001:2000 e que seria objeto regular de auditorias externas visando a atribuição de um certificado de qualidade. Contudo, quando contactámos os responsáveis pela aquela instituição, foi-nos dito que face aos elevados custos económicos que envolvem o processo de certificação, a escola desistira do mesmo.

Desta forma, e de acordo com a metodologia escolhida, o nosso estudo foi sediado numa escola privada de ensino básico que mostrou interesse e disponibilidade para participar no estudo.

De acordo com os objetivos de investigação definidos e as questões de investigação formuladas, averiguámos quais as **motivações** que levaram à implementação e posterior certificação do SGQ, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008. No estudo efetuado, estas parecem estar predominantemente associadas às motivações externas, relacionadas com a concorrência em termos de ensino privado,

bem como a utilização da certificação como *marketing* e melhoria de imagem, visando benefícios em relação ao mercado. Ao nível das motivações internas, também apurámos a vontade de uma melhoria contínua que vá ao encontro da satisfação e necessidades dos clientes o que parece correlacionar qualidade com o gosto do cliente.

No que respeita ao **processo de adaptação** da Norma NP EN ISO 9001:2008 assume particular importância o apoio dado pela empresa de consultadoria em todo o procedimento, através das orientações que foi efetuando ao trabalho desenvolvido pelos recursos humanos. No entanto, esta adaptação resulta da participação dos recursos humanos internos no processo e da dinâmica da equipa da gestão da Qualidade.

A escola baseia o seu SGQ nos oito princípios em que assenta a Norma NP EN ISO 9001:2008. Contudo, parece assumir particular destaque o princípio relacionado com a focalização no cliente.

Quanto aos **obstáculos**, a exigência, pela empresa de consultadoria, de um volumoso conjunto de documentação foi percebida pelos colaboradores docentes com sendo uma tarefa extremamente trabalhosa e burocrática. Afigura-se, assim, que o sistema de gestão documentado implementado na escola foi excessivamente burocratizado, podendo ser, de acordo com alguns dos entrevistados, simplificado numa futura revisão. Contudo, não nos foi possível constatar se todo este conjunto de documentação é efetivamente exigido pela Norma, se a pouca experiência das empresas de auditoria e de certificação na área educacional provocaram uma complexificação do dispositivo em vigor na escola em estudo ou se foi o corpo docente que criou um suporte documental excessivamente burocrático.

Os custos financeiros associados à implementação e manutenção do SGQ parecem reduzir-se ao longo do tempo, principalmente como resultado da diminuição dos custos relacionados com o acompanhamento da empresa externa e com a redução do tempo de investimento inicial por parte dos recursos humanos. Conclusão similar é referida por Casadésus *et al.*, referidos por Sampaio (2008).

Em linha com alguns dos **benefícios internos** elencados na investigação de Sampaio (2008) considerámos que parece ter havido melhorias organizacionais internas destacando-se a comunicação (quer na vertente interna quer na vertente externa), a motivação dos colaboradores, a clarificação das responsabilidades e obrigações destes e uma maior consciencialização para o conceito de qualidade.

De facto, de acordo com Dale *et al.* (1994), citados por Gonçalves (2009), a abordagem preventiva da gestão da qualidade, levada a cabo a partir da década de 60, levou a grandes alterações na gestão, passando-se a dar grande importância ao trabalho em equipa e à diferenciação de funções como forma de deteção e solução de problemas.

Contudo, no parecer de vários atores sociais, a certificação não influenciou o ensino propriamente dito, isto é, a maneira de ensinar, mas apenas a forma como a escola se passou a organizar.

Desta forma, e baseando-nos em Garvin (2004), citado por Sampaio (2008), o impacto do SGQ parece estar mais associado à *manufacturing route* ao provocar uma melhoria no desempenho organizacional. Porém, a *market route* é também uma via utilizada pela escola ao associar o seu *marketing* à certificação segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

Em relação aos **benefícios externos**, estes parecem associar-se a aspetos relacionados com a promoção e melhoria de imagem da escola, consubstanciando-se a certificação como uma ferramenta de *marketing*, como refere Sampaio (2008).

Os resultados escolares obtidos nos exames/provas de aferição e o respetivo posicionamento nos *rankings* são publicitados como indicador de qualidade, conquistando, como refere Pacheco (2001), a confiança e a credibilidade dos serviços educativos que presta com base no controlo social. Desta forma, e de acordo com Teodoro e Aníbal (2007), parece verificar-se uma forte interligação entre qualidade e controlo social com base em indicadores como os resultados dos exames a que as escolas ficaram sujeitas.

Contudo, a certificação não parece estar diretamente associada à melhoria dos resultados mas permite exteriorizar esses resultados de uma forma mais eficaz face às melhorias que originou na comunicação para o exterior.

A falta de envolvimento da gestão de topo no processo de implementação e certificação de um SGQ foi apontado, quer por Sampaio (2008) quer por Borges (2010), como o principal obstáculo, constituindo-se assim como um **fator crítico de sucesso**. Desta forma, uma gestão dinâmica, empenhada e capaz de empenhar, motivar e manter essa motivação ao longo de todo o processo de implementação, reunindo os recursos humanos em torno de objetivos comuns, parece constituir-se como um fator crítico de sucesso primordial.

Afigura-se igualmente como fundamental a auscultação regular dos clientes para a execução de planos de melhoria que parecem visar, de acordo com Dale e Cooper (1992), o fornecimento de serviços que vão ao encontro das expectativas dos clientes.

5.2. Limitações da investigação

Uma das limitações da investigação prende-se com a aplicabilidade recente da Norma a instituições de ensino, nomeadamente de ensino não superior. Se a implementação da Norma, criada em 1987, está amplamente divulgada nos sistemas empresariais ligados a vários setores do tecido produtivo, na educação essa implementação ainda é relativamente recente, registando maior ocorrência no ensino superior. Desta forma, não é do nosso conhecimento qualquer estudo efetuado sobre a implementação de um SGQ segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008 no estabelecimento de ensino não superior, não nos sendo assim possível estabelecer bases de comparação.

Uma outra limitação prende-se com a implementação recente do SGQ e a respetiva certificação da escola em estudo. Desta forma, apenas foi possível perceber os efeitos a curto e a médio prazo decorrentes do referido processo.

Por motivos relacionados com o planeamento e a duração deste estudo, não foi possível abordar a totalidade da população alvo, levando-nos à realização de uma amostragem interna não aleatória. A seleção dos participantes foi efetuada em função da informação particular e aprofundada que o estabelecimento nos poderia fornecer face ao fenómeno em estudo, procurando-se assim entrevistar os atores diretamente envolvidos na implementação do SGQ e atores indiretamente envolvidos na implementação do SGQ. De igual forma, tivemos como critério entrevistar atores pertencentes aos quatro níveis hierárquicos conforme a divisão de funções em que a escola assenta. Assim, as conclusões a que chegámos baseiam-se exclusivamente na perceção de uma amostra da população alvo e não na sua totalidade.

Outra das limitações prende-se com o facto de que o processo de certificação segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008 se baseia na abordagem por processos, não sendo assim possível estudar o conceito de qualidade como valor defendido pela instituição.

5.3. Sugestões para investigações futuras

O estudo realizado permitiu-nos identificar algumas linhas de investigação futuras, designadamente:

- a) Analisar o impacto da certificação da qualidade ISO 9001, na escola em estudo, a médio e longo prazo;
- b) Efetuar estudos em outras escolas, com características similares, com objetivo de se realizar um estudo comparativo quanto aos resultados alcançados;
- c) Efetuar um estudo noutra escola, com um SGQ e respetiva certificação de acordo com a Norma ISO 9001, mas com uma certificação com um maior espaço temporal, com o objetivo de se realizar um estudo comparativo quanto aos resultados alcançados;
- d) Aquilatar a forma como o *marketing* externo, resultante do processo de certificação, pode contribuir para uma melhoria no posicionamento nos *rankings* resultante de uma seleção dos potenciais alunos, face a uma maior procura;
- e) Apurar se o conjunto de documentação, considerado como excessivamente burocratizado, é efetivamente exigido pela Norma, ou se a pequena experiência das empresas de auditoria e de certificação na área educacional provocaram uma complexificação do dispositivo em vigor, como observado na escola em estudo, ou se foi o corpo docente que criou um suporte documental excessivamente burocrático.

5.4. Considerações finais

O presente estudo visou compreender como o processo de “certificação de qualidade” procura promover uma mudança cultural nas estratégias de gestão, mediante a aplicação da Norma ISO 9001, tendo como arquétipo de homem neoliberal o cidadão privatizado, o empreendedor, o consumidor. Ancorados neste objetivo, ambicionámos descrever e interpretar processos de gestão baseados nas políticas neoliberais, ao averiguar o impacto da certificação da qualidade ISO 9001 numa escola de ensino básico particular segundo a perceção dos atores sociais envolvidos.

Apesar das limitações que apontámos, a investigação desenvolvida forneceu respostas quanto ao processo de adaptação do estabelecimento à Norma NP EN ISO 9001:2008 e quanto às motivações, aos obstáculos, aos benefícios internos e externos resultantes da aplicação da mesma Norma, bem como os fatores críticos de sucesso para a sua implementação.

Neste sentido, consideramos que o presente estudo poderá constituir um primeiro passo para o conhecimento da temática em questão permanecendo ainda, no entanto, e como referido, questões suscetíveis de investigação.

Creemos ainda, que este estudo se poderá constituir como um instrumento facilitador para uma eventual decisão acerca da implementação de um SGQ numa instituição de ensino não superior.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2004). A Globalização, o Estado e a Escola Pública. *Administração Educacional*, n.º4, pp. 33-42.
- Afonso, N. (2005) *Investigação naturalista em Educação – Um guia prático e crítico*. Porto: Edições ASA
- Almeida, A. (2007) Os fluxos escolares dos alunos como analisadores dos modos de regulação local do sistema educativo. *Revista Iberoamericana de Educación* n.º 43/6 – 15 de Agosto de 2007. Disponível em <http://www.rieoei.org/deloslectores/1785Tavares.pdf>
- Amado, J. (2000) A Técnica da Análise de Conteúdo. *Referência* 5, novembro de 2000, pp.53-63. Disponível em http://www.esenfc.pt/esenfc/rr/index.php?id_website=3&d=1&target=DetalhesArtigo&id_artigo=2049&id_rev=5&id_edicao=20
- APCER, A. P. (2010). *Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008*. Porto: APCER.
- Apple, M. (2001). Educar à maneira da "direita". As escolas e a aliança conservadora. In J. A. Pacheco, *Políticas Educativas - O neoliberalismo em educação* (pp. 21-45). Porto: Porto Editora.
- Apple, M. (2010). “Endireitar” a Educação. *Mercados, Padrões, Deus e Desigualdade*. Mangualde: Edições Pedagogo, Lda.
- AR - Assembleia da República (2010). *Grandes Opções do Plano 2010-2013*. Acesso em agosto de 2010. Disponível em http://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Documents/gop/GOP_2010-2013_VF.pdf
- Bardin, L. (2009) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2005). A Regulação da Educação. In J. Barroso, *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2006). Introdução. In J. Barroso, *A Regulação das Políticas Públicas de Educação* (pp. 43-48). Lisboa: EDUCA/ Unidade de I&D de Ciências da Educação.

- Barth-Teixeira, E. (2003). A Análise de dados na pesquisa científica. Importância e desafios em estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão, Ijuí - RS*, v. 1, n. 2, p. 177-201. Disponível em : <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/752/75210209.pdf> acesso em 4 de abril de 2012.
- Bogdan, B., & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Borges, C. (2010). *Implementação da ISO 9001:2008 no ensino superior. O caso da ESEnfDAG*. Dissertação de Mestrado, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Universidade de Aveiro. Disponível em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2010000490>
- Charlot, B. (2007). Educação e Globalização: uma tentativa de colocar ordem no debate. *SÍSIPO/Revista de Ciências da Educação*, Out/Dez de 2007 , pp. 129-135.
- Costa e Silva, A. (2010). Investigar em educação. Investigação qualitativa: convicções e exigências. *Revista EducaçãoSkepsis*, v. 1, n. 0, pp. 144-177. Acesso em 24 de janeiro de 2011. Disponível em <http://www.academiaskepsis.org/artigos/281.pdf>
- Dale, E. e Cooper, C. (1992). *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Dale, R. (2004). Globalização e Educação: demonstrando a existência de uma “Cultura Educacional Mundial Comum” ou localizando uma “Agenda Globalmente Estruturada para a Educação”?. *Educ. Soc.*, vol. 25, n. 87, Maio/ Agosto de 2004, p. 423-460. Acesso em 22 de abril de 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n87/21464.pdf>
- Dale, R. (2008). Construir a Europa através de um Espaço Europeu de Educação. *Revista Lusófona de Educação*, N.º 11, 2008, pp.13-30. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rle/n11/n11a02.pdf>
- Dourado, L. e Oliveira, J.(2009). A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Cad. CEDES*, Campinas, v. 29, n. 78, Aug. 2009. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622009000200004&lng=en&nrm=iso

- Dourado, L., Oliveira, J., & Santos, C. (2007). *A Qualidade da Educação: Conceitos e Definições*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v29n78/v29n78a04.pdf>
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In M. C. Wittrock (Ed.), *The Handbook of research on teaching*. New York: MacMillan, pp. 162-213.
- Fonte, C. (2005). Investigar narrativas e significados: *A grounded analysis* como metodologia de referência. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*. 2 (2005), p. 290-297. Acesso em 24 de maio de 2011. Disponível em <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/669/1/290-297FCHS2005-2.pdf>
- Fontoura, M. (2008). Política e acção pública. Entre uma regulação centralizada e uma regulação multipolar. *Revista Portuguesa de Educação*, 21 (2) , pp. 5-31.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2010). Escola, Auto-Avaliação e Desenvolvimento Organizacional, *Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda*, Setembro de 2010, p. 41 a 48. Disponível em <http://www.cffh.pt/userfiles/files/ELO%2017.pdf>
- Friedberg, E. (1995). *O poder e a regra*. Lisboa: editorial Estampa.
- Garvin, D. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Gentili, P. (março, 2004). Neoliberalismo e Educação: Manual do Usuário. *firgoa - universidade pública - espazo comunitario*. Acesso em 20 de setembro de 2010. Disponível em <http://firgoa.usc.es/drupal/node/3036>
- Gonçalves, M. R. (2009). *Qualidade dos serviços em jardins de infância do distrito de Aveiro*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro. Acesso em maio de 2010. Disponível em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2010000598>
- IPQ – Instituto Português da Qualidade (2005) – *NP EN ISO 9000:2005. Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário*. 2ª ed. Lisboa: IPQ

- IPQ – Instituto Português da Qualidade (2008) – *NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos*. 3ª ed. Lisboa: IPQ
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1993) *Metodologia da Recolha de Dados – Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Leandro, E. (2002) *Guião para Auto-avaliação de Desempenho – Parte I*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Louro, A. (2009) *Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos*, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia. Disponível em http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/81/1/Qualidade_final.pdf
- Lüdke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Madureira, C. (2004). *Avaliar as escolas para modernizar os sistemas de ensino no contexto da reforma administrativa*. Oeiras: INA
- Mendes, M. (2007). A Globalização e os processos de transnacionalização das Políticas Educativas. Acesso em 20 de março de 2010. Disponível em http://www.eduglobalcitizen.net/index.php?option=com_docman&task=cat_view&Itemid=79&gid=17
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, M., & Huberman, M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book for new methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- OCDE (1992). *As Escolas e a Qualidade*. Porto: Edições ASA
- Oliveira, R. & Araújo, G. (2005). Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Rev. Bras. Educ.* 2005, n.28, pp. 5-23. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-4782005000100002&lng=en&nrm=iso

- Owlia, M., & Aspinwall, E. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education* - vol.4 , n°2 , pp. 12-40.
- Pacheco, J. A. (2001). Contextos e características do neoliberalismo em educação. In J. A. Pacheco, *Políticas Educativas - O neoliberalismo em educação* (pp. 9-20). Porto: Porto Editora
- Parasuraman, A., Valarie, A. & Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50.
- Programa do XIX Governo Constitucional (2011, 26 de junho) acesso em 20 de setembro de 2011. Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-educacao-e-ciencia/sobre-o-ministerio-da-educacao-e-ciencia.aspx>
- Sacristán, J. (2001). Os novos liberais e os velhos conservadores perante a educação. A ordem neoliberal nas escolas. In J. A. Pacheco, *Políticas Educativas - O neoliberalismo em educação* (pp. 47-65). Porto: Porto Editora.
- Sampaio, P. (2008). Estudo do fenómeno ISO 9000: origens, motivações, consequências e perspectivas, Tese de Doutoramento, Escola de Engenharia, Universidade do Minho. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8840/1/Tese_PhD_Set2008.pdf
- Santiago, P. (2009). *Políticas educativas no espaço europeu. Um novo traçado na cooperação europeia*. Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Relações Internacionais, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Disponível em: https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/11887/1/Relatorio_estagio_MRI_Pedro.Santiago.pdf
- Saraiva, M. (2006). A Filosofia de Deming e o Modelo Commom Assessment Framework (CAF) no Ensino Superior Português, *XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científicas*, Universidade de Évora, Évora - Portugal. Disponível em www.scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-72502007000200002&lng=pt&nrm=iso
- Stake, R. (2005) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata, tradução do original de 1995, *The art of case study research*, Sage Publications.
- Teodoro, A., & Aníbal, G. (2007). A Educação em tempos de Globalização. Modernização e hibridismo nas políticas educativas em Portugal. *Revista*

Lusófona de Educação, 2007, no.10, p.13-26. Disponível em http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-725020070002000002&script=sci_arttext

Tomassini, R., Aquino, R., & Carvalho, F. (2008). *Expetativas e Percepções em Sequência de Serviços*. acesso em Setembro de 2010. Disponível em : <http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5363&Secao=ARTIGOS&Volume=7&numero=2&Ano=2008>

Tratado da União Europeia (1992,07 de fevereiro), acesso em 20 de março de 2010. Disponível em http://eur-lex.europa.eu/pt/treaties/dat/11992E/tif/JOC_1992_224__1_PT_0001.pdf

UNESCO (1998). *Professores e ensino num mundo em mudança. Relatório mundial de educação – 1998*. Porto: Edições ASA

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2^a ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Anexos

Anexo I - Guião de entrevista

Tipo: semi-estruturada

Finalidades:

- Conhecer o impacto da certificação da qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008 em educação, segundo a perceção dos atores sociais;
- Proporcionar um espaço para que os entrevistados:
 - Explanem a sua forma de participação/intervenção para a implementação do SGQ;
 - Abordem as principais alterações na organização quer a nível interno quer a nível externo);
 - Explicitem o balanço do processo de implementação do SGQ, realçando os principais obstáculos e os fatores críticos de sucesso.

Objetivos:

- Compreender as motivações que levaram à implementação de um processo de certificação de qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008;
- Descrever a forma como a instituição adaptou a Norma NP EN ISO 9001:2008 ao contexto escolar;
- Identificar quais as alterações que a Norma NP EN ISO 9001:2008 provocou na organização a nível interno e externo;
- Descrever como é que os atores da instituição vivenciaram a implementação do processo de certificação.

Bloco	Objetivos específicos	Formulário/ Questões	Tópicos/ Observações
A	Legitimar a entrevista	1. Enquadrar o entrevistado na pesquisa que está a ser efetuada. 2. Agradecer a disponibilidade para efetuar a entrevista, destacando a importância do estudo. 3. Realçar a confidencialidade do conteúdo da entrevista, podendo, no final do estudo, ter acesso aos dados. 4. Solicitar autorização para a gravação da entrevista em suporte magnético, que será destruído após o tratamento da informação.	
	Identificar o entrevistado	Nome Nº de anos nesta escola Cargo que exerce ou já exerceu	

B	Conhecer as razões que levaram a escola a implementar um SGQ baseado na Norma ISO 9001:2008.	Quais as razões que levaram à implementação, nesta escola, de um SGQ baseado na Norma NP EN ISO 9001:2008?	
C	Averiguar quais foram os principais obstáculos	De um modo resumido, descreva como foi implementada a Norma NP EN ISO 9001:2008, ou seja, o que foi feito, como foi feito, referindo as principais dificuldades e/ou resistências sentidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Os conceitos da Norma são adequados a uma instituição de ensino? • Qual a atitude dos recursos humanos face à implementação da Norma?
D	Detetar quais as vantagens e desvantagens da aplicação da Norma ISO 9001:2008, a nível interno e a nível externo, no que respeita à atitude dos recursos humanos, à organização interna do estabelecimento de ensino e aos aspetos burocráticos	<p>1. Na sua opinião, a nível interno, quais foram as vantagens e desvantagens obtidas, com a implementação do SGQ baseado na Norma NP EN ISO 9001:2008?</p> <p>2. Na sua opinião, a nível externo, quais foram as vantagens e desvantagens obtidas, com a implementação do SGQ baseado na Norma NP EN ISO 9001:2008?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acha que houve simplificação dos processos ou, pelo contrário, ficaram mais burocráticos, por exemplo, maior volume de papel, mais trabalhoso? • Qual o balanço que faz sobre o impacto da Norma NP EN ISO 9001:2008 na organização interna da Escola? (comunicação interna, documentação, serviço prestado,...) • A nível externo, qual o impacto da Norma NP EN ISO 9001:2008 (em termos de credibilidade, parcerias com outras instituições, ...)?
E	Encontrar quais os fatores críticos de sucesso	Na sua ótica, que fatores são mais determinantes no sucesso da aplicação da Norma NP EN ISO 9001:2008 nas escolas?	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as principais motivações para a implementação do SGQ? • Qual o papel da gestão de topo face à implementação da Norma?
F	Validar a Entrevista	<p>1. Recolher as sugestões acerca dos aspetos a incluir na entrevista.</p> <p>2. Agradecer a participação do entrevistado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Há aspetos importantes não abordados que gostaria de realçar?

Anexo II - Guião de entrevista - Clientes

Tipo: semi-estruturada

Finalidades:

- Conhecer o impacto da certificação da qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008 em educação segundo a percepção dos atores sociais;
- Proporcionar um espaço para que os entrevistados:
 - Explanem a sua forma de participação/intervenção para a implementação do SGQ;
 - Abordem as principais alterações na organização;
 - Explicitem o balanço do processo de implementação do SGQ, realçando os principais benefícios e os fatores críticos de sucesso.

Objetivos:

- Compreender as motivações que levaram à implementação de um processo de certificação de qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008;
- Identificar quais as alterações que a Norma NP EN ISO 9001:2008 provocou na organização a nível externo;
- Descrever como é que os clientes vivenciaram a implementação do processo de certificação.

Bloco	Objetivos específicos	Formulário/ Questões	Tópicos/ Observações
A	Legitimar a entrevista	1. Enquadrar o entrevistado na pesquisa que está a ser efetuada. 2. Agradecer a disponibilidade para efetuar a entrevista, destacando a importância do estudo. 3. Realçar a confidencialidade do conteúdo da entrevista, podendo, no final do estudo, ter acesso aos dados. 4. Solicitar autorização para a gravação da entrevista em suporte magnético, que será destruído após o tratamento da informação.	
	Identificar o entrevistado	Nome Nº de anos em que é cliente da escola; Qual o nível de ensino que utiliza/utilizou.	
B	Conhecer as razões que levaram os pais a escolher esta escola	Quais as razões que levaram à escolha desta escola para os filhos?	<ul style="list-style-type: none">• O facto de a escola ter implementado um SGQ baseado na Norma NP EN ISO 9001:2008, teve algum peso?

C	Descrever como é que os clientes vivenciaram a implementação do processo de certificação	<p>Esteve envolvido no processo de implementação da Norma? De que forma?</p> <p>Tem conhecimento se houve participação dos pais na implementação da Norma?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta a inquéritos, reuniões com a empresa de auditoria?
D	Detetar quais os benefícios externos resultantes da aplicação da Norma ISO 9001:2008	1. Como sabe, esta escola tem um SGQ baseado na Norma NP EN ISO 9001:2008. À partida quais são as suas expectativas quanto a esta certificação?	<ul style="list-style-type: none"> • Acha que a comunicação escola-família melhorou? • Tem a perceção de que as sugestões dos pais são tidas em conta, isto é, procuram aumentar a satisfação dos alunos e dos pais? Pode dar-me alguns exemplos?
E	Encontrar quais os fatores críticos de sucesso	Na sua ótica, que fatores são mais determinantes para o sucesso desta escola?	<p>Os RH?</p> <p>Os resultados da avaliação externa (provas de avaliação)?</p> <p>A direção?</p>
F	Validar a Entrevista	<p>1. Recolher as sugestões acerca dos aspetos a incluir na entrevista.</p> <p>2. Agradecer a participação do entrevistado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Há aspetos importantes não abordados que gostaria de realçar?

Anexo III – Entrevistas

Entrevista 1

Código: E1/GQ

Data da entrevista: 27/02/2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 27' 25"

Entrevistado: Gestor da Qualidade

Colaborador da escola há 20 anos

Quais as razões que levaram à implementação, nesta escola, deste sistema de gestão da qualidade baseado nesta norma específica?

O que nos levou foi o seguinte...Há cerca de oito anos, talvez, foi-nos feita uma proposta no sentido de sermos “cobaías” num processo de certificação, não necessariamente de qualidade, certificação assim de uma forma muito genérica, e então foi desenvolvido algum trabalho no sentido de implementar regras e normas internas de qualidade e depois chegou-se a uma altura em que o consultor/auditor que iniciou esse trabalho connosco disse: *Pronto, agora ficamos por aqui. Então isto agora não dá? Não, não está nada aferido para Portugal. As outras escolas, em Inglaterra, é que já têm. Espera aí... então a gente teve este trabalho todo e não serviu para nada?* Então, mais tarde foi-nos feita uma proposta por uma empresa de consultoria pois eles estavam a lançar-se para o segmento escolas, politécnicos e por aí fora, e nós, pensando em todo o tal trabalho que já tinha sido feito da outra pseudo certificação que afinal não existiu, decidimos que sim, que iríamos iniciar um processo de certificação. Paralelamente a isto e porque começou a haver muita concorrência em termos de ensino privado, em termos de concorrência, e tal como em qualquer empresa, vence aquele que tiver maior número de serviços para oferecer, que esteja um bocadinho mais à frente que os outros

→
Pioneirismo:
Motivação externa

→
Pioneirismo:
Motivação externa

✓
Pioneirismo:
Motivação
externa

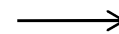
→
Pioneirismo:
Motivação externa
Concorrência:
Motivação externa

todos, não é? E então decidiu-se que sim. Que poderia ser uma boa aposta iniciar o processo de certificação. E iniciou-se.

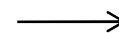
Pioneirismo:
Motivação externa

Estava a falar que tinham sido convidados... convidados para iniciar um processo pioneiro de certificação?

Foi sim e isto surge numa reunião da Associação de Ensino Particular e Cooperativo. Alguém veio com a brilhante ideia. Só que depois não havia nada. A partir de um determinado ponto em que fizemos procedimentos para cada ciclo, criaram-se departamentos para estudar/ investigar o como fazer, em determinados níveis, certas coisas visando a qualidade; depois chegou-se a uma certa altura e aquilo estancou porque não havia nada que nos certificasse, como não há nada que certifique uma escola. Há entidades que certificam empresas. Neste caso, como empresa que presta o serviço que é o ensino, nós estamos certificados. Agora não há nenhuma entidade reguladora que certifique escolas só, universidades, o que seja. Portanto, chegou uma altura em que estancou.



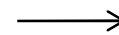
Dinâmica interna:
Adaptação da
escola aos conceitos



Adequação dos
termos ao ensino:
obstáculo externo

De uma forma muito resumida, pode descrever como é que é feita essa implementação, quais as principais dificuldades, resistências...

Durante dois anos nós tivemos o apoio de uma empresa de consultadoria externa, no caso o CFQ, que nos foi ajudando a elaborar a documentação que tínhamos que ter para iniciarmos então o processo de certificação e foi estudando connosco como é que fazíamos, como é que devíamos fazer, para que é que devíamos fazer assim, desta nova forma, e por aí fora. Portanto, ficou instituída uma equipa de dez pessoas, da qual sobram duas, porque houve aqueles dez que quiseram fazer equipa comigo e que inicialmente começaram com muito entusiasmo, depois o entusiasmo foi-se esbatendo e pronto.



Apoio externo:
adaptação da escola
aos conceitos

Quanto ao resto da população escolar, para além desses dez, houve pessoas que mostraram entusiasmo e perderam-no, houve pessoas que a curiosidade levou a irem aguentando, mais ou menos, o barco

naquilo que tinham ficado de fazer para a qualidade. Hoje ainda vão fazendo, agora **houve, de facto, muita renitência por parte das pessoas em participar, assim no geral**, porque as pessoas achavam que *assim já eu faço. Então se já fazes, melhor. É só passar para o papel, é sistematizar. Mas, para quê? Já faço. Pois, ok. Eu explico-te outra vez.* Tirando isso, acho que depois de um tempo, começaram a pensar que era importante. Porque depois é assim, as pessoas foram renitentes até ao momento de verem a bandeira da certificação porque depois **aqueles que eram mais renitentes foram os primeiros a andar de trompete que a escola onde estavam era certificada.** É como tudo. A pessoa vai passar o fim de semana fora e como já estudou um bocadinho sobre Higiene e Segurança começa a ver que a planta não tem o tamanho certo, não está retro-refletora, que não sei quê, ...

→
Resistência à
mudança:
obstáculos internos

As pessoas começam a estar mais atentas a esses pequenos pormenores...

Então as pessoas também, a partir do momento, *Hei!, mas a ISO 9001, eu já vi isso nas traseiras de um autocarro, já vi isso num placard, há uma Universidade que tem essa certificação.* Depois começa também a ficar aquela ... *espera aí, isto é bom* porque ele depois passa a estar numa escola que também. Pronto, as coisas mudam. Agora, dão algum trabalho e **as pessoas aqui na escola, no caso concreto, são muito poucas para o volume de trabalho que se faz.** Isto de facto foi mais um trabalho. Foi uma coisa acrescida. Os primeiros dois ou três anos são muitos complicados.

→
Cultura de escola:
Recursos humanos

Essa era exatamente outra das questões que tinha para lhe fazer. Na sua opinião, acha que houve simplificação dos processos ou, pelo contrário, se complicou? Se acharam muito burocrático...

Inicialmente achámos muito burocrático. Inicialmente, sim. Agora já estamos a fazer um *simplex* das coisas todas. E porquê? A empresa que nos deu apoio foi bastante benéfica em termos de elaborar documentos necessários que fazem parte do normativo, do

→
Resistência à
mudança:
obstáculos internos

→
Burocracia:
obstáculos internos
→
Apoio externo:
adaptação da escola
aos conceitos

que está na norma. Ajudar-nos a ver o que é um processo de realização, um processo de suporte, e por aí fora. Foi muito bom para nos ajudar a desenvolver objetivos. Mas depois não havia, da parte deles, muita flexibilidade relativamente ao facto de nós não sermos uma empresa que produz pianos de cauda, molas de roupa, uma coisa dessas, uma coisa palpável. Então, aquilo que habitualmente se fazia com um papel passou a implicar cinco ou seis. E às tantas eu dei por mim a pensar... *espera aí, estamos a complicar! Nós não somos uma fábrica de fazer crânios! Nós temos é, como serviço, de melhorar o índice de satisfação dos alunos e do cliente final que acaba por ser os pais, também.* Isto não pode ser! Depois foi-se trabalhando um pouco sobre isso e simplificando processos, documentos, processos de suporte, processos de realização, até se chegar a uma simplificação daquilo que foi o ponto de partida para a certificação de qualidade e hoje, que já estamos autónomos, já não precisamos da dita cuja empresa, já estamos certificados há dois anos, agora estamos numa fase que é assim... estamos a tropeçar no sistema.

Pouca experiência da empresa de auditoria no campo da educação: obstáculo externo

Burocracia: obstáculos internos

Focalização no cliente: princípios subjacentes na gestão escolar

Pouca experiência da empresa de auditoria no campo da educação: obstáculo externo

Pois...

Ou seja, eu fiz isto. Eu, de facto, na altura, com a CFQ, elaborei isto... agora, para quê? Isto é muito mais simples se fizer ... vai-se consultar a norma, é permitido, pode. Então não sei por que me obrigaram a fazer tantos passos, tantos papéis, tanta coisa! Mas, depois, pensando que eles não têm experiência letiva, se calhar justifica-se. Numa empresa dita normal fariam isso.

Pouca experiência da empresa de auditoria no campo da educação: obstáculo externo

Ou seja, no fundo a norma está adaptada a empresas...

E serviços, mas relativamente à educação, que não é palpável, é complicado.

Adequação dos termos ao ensino: obstáculo externo

Então a falta de experiência da empresa na área da educação acabou por ...

Burocratizar o nosso trabalho, bastante.

Pouca experiência da empresa de auditoria no campo da educação: obstáculo externo

Que balanço é que faz do impacte da norma a nível interno, em termos de organização interna, a parte da comunicação interna,

documentação, o serviço que é prestado...

Melhorou-se bastante em termos de comunicação. O facto de toda a gente ter de registar aquilo que faz, as circulares que saem acabam com alguma redundância. Era capaz, por exemplo, de o coordenador do 1.º ciclo mandar uma circular e depois, a nível geral, a direcção mandava uma em que repetia tudo porque não sabia que o coordenador do 1.º Ciclo já tinha mandado. Agora não. Agora alterou-se isso tudo.

Comunicação
interna

Portanto, se bem percebi, a implementação da Norma facilitou a comunicação interna.

Sim, sim. Bastante, bastante. Depois é assim. Tudo o que se faz, as pessoas têm de reportar aos seus coordenadores. Faz parte também do organigrama, organigrama que foi feito à luz da Norma. E nesse sentido, é assim... também não há redundância da informação para o exterior. Aquilo que um diretor de turma manda como resposta a um pai, dá logo conhecimento ao coordenador, o coordenador já não tem que o fazer. Se o coordenador fizer primeiro, manda para o diretor de turma, o diretor de turma depois para os outros professores e já ninguém mais tem de dar resposta àquele problema. Está dada.

Comunicação
externa

No fundo são os tais protocolos que estão definidos...

Definidos e balizados e, portanto, as coisas acabaram por ficar muito simplificadas e acabaram por melhorar bastante. A comunicação melhorou bastante, quer a interna quer a externa.

Sistematização e
uniformização de
processos e
procedimentos: Recursos
Humanos (RH)

Comunicação
interna

E em termos de serviço prestado, qual a sua perceção?

Em termos de serviço prestado é assim, as pessoas parecem confiar um bocadinho mais na instituição já que ela é certificada e porque sabem que se houver alguma reclamação nós temos que dar cumprimento porque senão, se vão reclamar diretamente a quem nos certificou, nós perdemos a certificação. Embora o índice de reclamações, mesmo nos nossos mapas de objetivos e metas, esteja a zero desde há muitos, muitos anos. O livro de reclamações também está lá em cima, na secretaria, e não tem nada. Mas parece

Maior visibilidade e
credibilidade:
Marketing externo

Maior visibilidade e
credibilidade:
Marketing externo

que é mais uma segurança que os pais têm.

Acha que, por exemplo, facilitou o estabelecimento de parcerias externas?

Estabelecimento de parcerias externas...É assim, não tenho muitas referências para lhe responder a isso. O que é um facto é que sempre que se fazem parcerias externas e vai um ofício que diz *empresa certificada desde não sei* quê pode facilitar, mas nunca medi, não tenho esse indicador.

Em termos do sucesso da implementação da Norma, na sua ótica, quais foram, de facto, os fatores mais determinantes para o seu sucesso? Tem a ver com a motivação ou, por exemplo, com o papel que a gestão de topo tem na implementação desta Norma?

Está-me a perguntar sobre o que está na base desse sucesso...

Exatamente...

É assim... abriu-nos muitos horizontes em termos de trabalho em equipa. Havia muita coisa que fazíamos, como fazemos agora, mas desgarradamente. Cada um fazia por si e depois *olha já fiz, olha que bom. Pronto, fizeste*. Agora não. Agora cada um tem as suas funções muito bem distribuídas, acaba por não ser um fardo para um só e isso talvez seja uma das coisas que ajudou bastante a implementar a Norma e a ter o sucesso que foi a certificação.

A gestão de topo, em termos de motivação, para além de ter ganho esta mesma sensibilidade, do importante que é funcionar em equipa e, talvez depois da certificação tivesse descido muito às bases, aos funcionários, aos colaboradores. Por exemplo, uma coisa que eu acho que desde a implementação da Qualidade, não há um indicador disso, mas assim as pessoas, sem refletir, chegam a esse dado, mas se pensarem um bocadinho, a partir do momento em que a escola foi certificada e isso implicou muita reunião com os colaboradores docentes, com colaboradores não docentes, com pessoal de cozinha, com pessoal de refeitório, por aí fora. Isso levou, por exemplo, a que atualmente tudo o que se faz no início do

→
Envolvimento dos RH no processo de implementação: Recursos Humanos (RH)

→
Definição e responsabilização de funções: Recursos Humanos (RH)

→
Dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade: papel da gestão de topo

→
Envolvimento dos RH no processo de implementação: Recursos Humanos (RH)

→
Envolvimento dos RH no processo de implementação: Recursos Humanos (RH)

ano letivo já não seja uma apresentação ao serviço porque o ano letivo vai começar, já são atividades de lazer para promover o espírito de equipa. E não há, por exemplo, uma equipa de funcionários, de limpeza e uma de professores. Não. Cada equipa tem um de cada. E, pelo menos, naquele momento, está tudo igual, tudo ao mesmo nível. E já se pensa agora que isso deve ser feito, não uma vez por ano, mas sim três, quatro vezes por ano. Isto, parecendo que não, dá muita motivação às pessoas. Aliás, sabemos que grande parte das ações que são feitas no sentido de promover o *teambuilding* tem muito a ver com o motivar as pessoas, espírito de equipa, liderança e nesse sentido esse é um dos fatores em que eu acho que a Qualidade contribuiu muito para isso e esse foi um papel muito importante que a gestão de topo teve, que foi *Ok, já que estamos a fazer como faz a maior parte das empresas a este nível, vamos também fazer a este*. E há aqui um equilíbrio, houve um equilíbrio muito grande que é assim: a qualidade deu muito trabalho mas também não foi uma coisa, uma atividade de exploração. Pronto, vamos fazer e logo se vê. Não. Houve depois, de alguma forma, contrabalanço, contrapeso.

Falou há pouco de algumas resistências iniciais, acha que aí a gestão de topo teve algum papel em contornar essas resistências? Quando estou a falar da gestão de topo estou a falar da Direção propriamente dita.

Claro, a Direção Pedagógica, sim.

Teve. Teve um papel em sensibilizar as pessoas ao longo dos vários Conselhos Pedagógicos, havia sempre um pedacinho para a qualidade e “vejam lá, falta-nos isto”, “já estamos tão perto do fim” e as pessoas quando estavam desanimadas iam ganhando um novo ânimo. Por outro lado, a gestão de topo também teve um papel importante neste sentido que foi dar-me autonomia para ir falando com as pessoas mais resistentes, menos sensíveis a este tipo de situação e, de alguma forma, negociar com elas o “como fazer” ou o “quando fazer”. Eu acho que o problema maior foi sempre o

Dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade: papel da gestão de topo

Dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade: papel da gestão de topo

Dinâmica da Direção e da equipa da Qualidade: papel da gestão de topo

Timings: obstáculos internos

“quando fazer”. Lá está. Somos muito poucos para pôr em prática uma coisa deste tamanho. Eu dou-lhe um exemplo muito concreto que na altura até citei quando estávamos nas vésperas de vir a auditoria (Lá está, é daqueles exemplos que se pode pegar pela positiva ou pela negativa). Era um amigo meu, gestor de qualidade, que estava numa empresa do ramo automóvel e tinha três processos. E nós aqui estávamos a ser uns heróis porque estávamos a fazer não sei quantos mais! E eles *Pois é! Realmente tens razão. Se a gente já chegou até aqui*. Foi pegar por aí. Obviamente, é o mesmo tipo de exemplo que eu podia chegar ao pé do Diretor e dizer *Desculpe lá. Um amigo meu que é comercial deixou a carreira de comercial para se dedicar a três processos da Qualidade e ele só faz aquilo. Portanto, eu não preciso deles, quero ganhar o mesmo*. Portanto, podia-se ter pegado nas duas faces. E depois toda a gente, pela maneira que tem de gostar da escola, que é diferente de uns para os outros, toda a gente acabou por entender este negociar o “quando” pôr as pessoas a fazer. Por exemplo, eu cheguei a vir cá com grupos ao sábado de manhã. Porque diziam, *desculpa lá, porque às quatro e meia são os filhos*, depois é isto, depois é aquilo. Perguntei se podiam vir ao sábado de manhã. “Eu não me importo”, então “bora lá”. Quer dizer, o facto de a Direção também ter dado esta liberdade, não ter cingido “ok este é o espaço da gestão da qualidade, não passas aqui desta zona”, creio eu que também faz parte desse tal papel da gestão de topo, quer a nível da implementação, quer a nível da motivação.

Na sua perceção, o que acha do nível de satisfação dos clientes da escola, alunos e encarregados de educação? Acha que melhorou, há alteração?

Melhorou. É assim. Nós fazíamos em tempos uns inquéritos de final do ano “O que é que gostavas que a tua escola tivesse?” uma coisa assim muito para “consumo interno”. A partir do momento em que tivemos de criar indicadores de satisfação, mapas que nos dão uma visão do que é que as pessoas gostaram mais e do que é

→
Cultura de escola:
Recursos humanos

→
Melhoria contínua
focalizada no cliente

que gostaram menos, o índice de satisfação relativamente à forma como decorreu o ano letivo, então começamos a criar uns inquéritos. Criámos um tipo de inquérito mais eficaz, que já tem um tratamento estatístico feito aqui pelos professores de Matemática, mais incisivo ou seja, não é assim uma coisa geral: “olha, os miúdos todos gostaram muito, mas gostavam que o parque infantil tivesse mais pneus para andar aos saltinhos. Então vamos lá.” “Eles gostavam mais que o ginásio tivesse mais espaldares. Também não é por aí, custa meia dúzia de tostões. Compra lá esses espaldares.” Mal comparadamente, era isto o que se fazia antigamente. Atualmente as coisas não se fazem assim. Estudam-se mesmo e chega-se à conclusão do que é que as pessoas, de facto, pretendem da escola para os filhos. Nesse sentido, temos vindo, inclusivamente, a chamar pais à escola e a aceitar as sugestões que eles vão fazendo e depois, quando são estudados os tais inquéritos, ver, de facto, aquilo que as pessoas pretendem de uma escola privada para depois fazer uma espécie de política de implementação “Ok, vamos tentar ver ...a maioria das pessoas refere que gostava disto feito assim. Então, vamos ver se a gente até ao mês tal ou ao Natal, consegue.” E temos estado assim. Aliás, a escola foi praticamente reconstruída em termos de miolo desde que se iniciou o processo de Qualidade. Não só porque fez os cem anos no meio deste processo e também era preciso lavar um bocadinho a cara ao edifício, mas porque, de facto, as pessoas vão fazendo comparações e pedindo mais, exigindo mais.

→
Melhoria contínua
focalizada no cliente

Na certificação da Qualidade é medido o produto. Como é que é aqui medida a Qualidade? Ou seja, como é que foram adaptados alguns conceitos da Norma aqui no estabelecimento de ensino? Sabendo que numa empresa industrial temos de produzir tanto, como é que fazem esse tradução, na educação?

→
Concorrência:
Motivação externa

Nós sabemos que temos de ter um índice de retenções abaixo de zero, nós sabemos que temos de ter um bom índice de médias, até para efeitos de rankings e tudo, nos exames nacionais, nas provas

→
Avaliação externa /
Ranking's: Indicadores
de qualidade

de aferição.

No fundo, esses são os vossos indicadores, a forma como adaptaram a Norma.

É, são os nossos indicadores. Por exemplo, o que fez com que a escola estivesse no *Top Ten*, no ano passado.

Estamos a falar de...

Exames de 9.º ano. Foi a primeira nos exames de Português no concelho de Cascais e uma das cinco primeiras no distrito de Lisboa. Tem muito a ver com o facto de os pais confiarem que os miúdos passam horas, horas e horas aqui na escola, mas não é um tempo gasto em vão. Porquê? Porque nós implementamos que, a partir do momento em que o 9.º ano entra em férias para exame, cá não entram de férias. Cá continuam a ter aulas. Só que só têm Português e Matemática. E é para trabalhar, e fazer provas modelo, e trabalhar, e tirar dúvidas, e fazer provas modelo. Quer dizer, os pais confiam nisso e depois gerem esse tipo de resultado. Depois toda a gente fica muito satisfeita e isto tem muito a ver com o facto de não podermos agora ser uma escola certificada com a ISO 9001 e dizer assim: *Pronto, somos só mais uma escola que tem aquilo ali pendurado*. Tem que se criar formas, de facto mostrar que estamos à frente, que somos um bocadinho melhores, pelo menos fazemos questão disso. Outra questão que nos ajuda a pensar muito nesta questão da satisfação é, primeiro, o facto de a taxa de absentismo dos miúdos ser curtíssima. É mesmo por doença e mais nada. Nem se nota grande felicidade quando algum miúdo diz *Oh Professor, nós não podemos vir*. Por exemplo, os miúdos mais pequenos *Nós não podemos vir no dia tal porque o pai vai não sei para onde e nós vamos ficar com a avó não sei onde. Então não vens à escola? Hum não* (com ar tristonho)¹. Isto, parecendo que não, é também um indicador de que gosta de estar na escola.

Depois há um facto, isto já a nível interno, não sei se terá algum

→
Avaliação externa /
Ranking's: Indicadores
de qualidade

→
Avaliação externa /
Ranking's: Indicadores
de qualidade

→
Melhoria contínua:
Princípios subjacentes
na gestão escolar

→
Concorrência:
Motivações externas

→
Motivação e
envolvimento dos RH:
papel da gestão de topo

→
Motivação e
envolvimento dos RH:
papel da gestão de topo

¹ Nota da autora face à expressão corporal do entrevistado

impacte aí para o seu trabalho, que é assim, o facto de também do lado dos professores não haver absentismo nem o corpo docente mudar de ano para ano. As pessoas gostam de cá estar e há, por exemplo, *eu falto mas não falto porque troco com um colega*. Mas não é porque o Estado, ou o Ministério da Educação, ou a AEEP, no momento, assim nos orientam. Nós já fazíamos isso. Já há bastante tempo. Isso também é um fator que contribuiu muito para o contentamento dos pais.

→
Motivação e
envolvimento dos RH:
papel da gestão de topo.

Melhoria focalizada no
cliente

Depois é o haver uma carga horária, eles têm no currículo desde os quatro anos Inglês e desde os cinco que têm Inglês e Informática, toda a gente até ao 9.ºano. Não têm furos no horário. Na altura em que cada turma teria um furo está a ter uma dessas disciplinas.

→
Melhoria focalizada
no cliente

O horário funciona entre que horas?

Das oito e meia às quatro e meia. O primeiro ciclo com a diferença de um quarto de hora. Começa a um quarto para as nove até às cinco horas. Dentro deste horário têm sempre aulas. A partir das quatro e meia é que têm aulas de apoio, salas de estudo e atividades extracurriculares como a dança-jazz, o karaté, o ballet, etc.

Não sei se há mais algum aspeto que gostaria de abordar, que não falámos?

Pronto, é assim. Fazendo assim um bocadinho de resumo daquelas coisas que foram ditas, até porque algumas terão interesse outras não, mas até a este nível que falámos agora, eles saem às quatro e meia e o que fazem a seguir, até nisso nós não temos atividades porque alguém nos oferece atividades, nós já temos as atividades extracurriculares estudadas de acordo com aquilo que os pais querem.

→
Melhoria focalizada
no cliente

Por exemplo, num ano implementou-se o piano, mas nem todos querem piano. Agora já têm guitarra, viola baixo, violino, violoncelo. Foi aquilo que pediram!

Por exemplo, houve pais que não tendo disponibilidade para pôr os filhos na catequese gostavam que os seus filhos frequentassem catequese. Como nós somos uma escola laica, não tínhamos aulas

de Educação Moral. Agora, já há catequese. Fez-se um acordo com o Patriarcado e há catequese cá dentro.

No fundo, isto é dar resposta sempre àquelas necessidades que os pais têm.

→
Melhoria focalizada
no cliente

Estas necessidades são apuradas pelos tais inquéritos de que há pouco falou e que são sujeitos ao tal tratamento estatístico?

Sim, um pai não é amostra. Mas se forem 10 ou 12 já é. E, portanto, vamos. Podem ser 10 ou 12 este ano mas serem 50 para o ano. Lá está. Essa é uma das coisas pelas quais os inquéritos são muito importantes, para se mensurar.

Resta agradecer a sua participação.

Muito obrigado.

Entrevista 2

Código: E2/CEPE

Data da entrevista: 05/ 03/ 2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 15' 35"

Entrevistado: Coordenadora do ensino pré -escolar

Colaboradora da escola há 10 anos.

Quais os motivos que levaram à implementação, nesta escola, deste sistema de gestão da qualidade baseado nesta norma específica?

Apesar de nós só sermos certificados há dois anos, a motivação aconteceu há uns cinco ou seis, já não lhe sei precisar bem. Julgo que foi em 2007.

A nossa escola, para quem a vive internamente, pois quem vem de fora não a conhece, mas para quem a vive internamente, intrinsecamente nós queremos sempre melhor, crescer e fazer coisas novas. Acabou por vir dessa ideia, desse crescimento, de sermos inovadores, de apresentarmos coisas novas, de fazermos melhor, de tornar a escola com mais qualidade, que apostámos nessa certificação.

E foi aí que contratámos uma empresa, a CFQ, que nos veio dar o apoio e depois, ao longo destes anos, até 2010, nós fomos certificados em 2010, eles trabalharam connosco, dando esse apoio para nós conseguirmos adaptar aquilo que existia na escola à Norma.

Porque a escolha da Norma 9001:2008 e não outro sistema de gestão de qualidade?

Porque queríamos certificar o ensino, que é aquilo que nós “vendemos”. Primeiro que tudo, foi muito interessante porque nós não tínhamos sequer a ideia de produto, cliente. Pronto, em ensino falar aqui em cliente, ou em produto é pouco estranho, não é? Ainda para mais há cinco ou seis anos atrás, quando isto era novidade. Então, primeiro quisemos saber quem era o nosso cliente, qual era o produto que vendíamos, portanto passou por aí. Chegámos à conclusão que o nosso cliente são os alunos e respetivas famílias, primeiro os alunos e depois evidentemente as famílias, nomeadamente dos meninos mais pequenos, que são eles que acabam por avaliar, e aquilo que vendíamos, entre muitas coisas que se vendem na escola, nomeadamente até o serviço de refeitório, mas aquilo que nós realmente vendemos é o ensino. Então quisemos certificar o ensino

que era para nós o que fazia sentido. Desta forma, era essa a tal Norma que se adapta ao produto que nós vendíamos.

Acha que os conceitos da Norma são adequados a uma escola?

Não. Essa foi uma parte difícil do processo. E aí a tal empresa deu-nos esse apoio que foi conseguir adaptar todos aqueles conceitos que estão, na minha opinião, mais dirigidos para um produto de uma fábrica, por exemplo, um pacote de leite. É diferente. Então tivemos de adaptar tudo para o nosso produto que é abstrato, na verdade. No fim do processo não sai nenhum pacote de leite. Portanto, não estava adaptada e com muito trabalho acabamos por adaptar. Inclusivamente eu e o prof. X e o prof. Y fomos fazer formação na Norma porque houve entretanto no processo uma atualização e então fomos fazer formação e estavam pessoas de todas as áreas, nomeadamente farmacêutica, fábricas, e nós aparecemos de uma escola. A própria formadora ficou muito entusiasmada e interessada em perceber como é que tinha sido, como estava a ser.

Qual a atitude dos recursos humanos face à implementação da Norma?

Houve alguma resistência. Nós, a nível daquilo que fazíamos enquanto professores, não foi preciso alterar basicamente nada. Aliás, as coisas que foram sendo alteradas foi no tal crescimento que nós temos sempre, de ano para ano, e que mesmo que não fossemos certificados faríamos. Só que, a par disso, deparámo-nos com o tal processo todo da papelada e de estar tudo codificado e, aí sim, foi complicado porque as pessoas não estavam habituadas a esse processo e, de alguma forma, não foi fácil. As pessoas foram resistindo. Mas depois também foram aceitando naturalmente. O primeiro impacto foi *Ai agora que chatice! Agora temos de pôr códigos em tudo. Temos de ter códigos em tudo. E todos os documentos têm de ter código e nós temos milhares de documentos.* É natural.

Segundo a sua perceção, e a nível interno, quais foram as maiores vantagens e as desvantagens resultantes da implementação da Norma?

Na minha opinião, o sistema tornou-se mais burocrático porque acabámos por ter mais papelada e mais códigos e aí acabou por se tornar maior esse volume [de trabalho].

Quanto a desvantagens, na minha opinião, não vejo nenhuma desvantagem. Apenas esta parte de ser mais sistematizado, mas julgo que desvantagens não houve nenhuma.

E quanto a vantagens?

Vantagem em si é a própria certificação. Nós sabermos que estamos a oferecer um produto de qualidade e por isso, estamos certificados. Eu acho que essa é a principal

vantagem. Na verdade, como lhe disse, nós não alterámos grande coisa, apenas adaptámos aquilo que tínhamos à realidade da Norma. Portanto, tornámos as coisas de uma forma mais coerente, mais profissional, mais encadeadas. Mas, na verdade, essa foi a maior vantagem. Foi isso de nós querermos ter uma qualidade e nos orgulharmos de ter essa qualidade e tudo o mais. Foi essa a principal vantagem, na minha opinião.

Portanto, está-me a falar do serviço prestado. E em termos de comunicação interna, por exemplo, ou mesmo na comunicação para o exterior, e na sua perceção, acha que houve grandes diferenças?

Eu julgo que sim, que melhorou, que a comunicação melhorou porque, também de alguma forma, ao longo dos tais cinco anos, a nível de novas tecnologias, houve uma evolução na própria sociedade e nós começámos também a utilizar muito essas novas tecnologias. Nós, neste momento, temos uma comunicação, acho que muito boa com o exterior, nomeadamente com os pais e também com alunos que são mais crescidos e que já têm acesso ao *email*, mais sistematizada e melhor e mais complexa e mais diária. Há uma comunicação muito forte nesta parte.

Na sua ótica, acha que o facto de serem certificados, para quem está exteriormente à escola, poderá ser uma mais-valia? Acha que aumenta a credibilidade da escola?

Sim. Eu sou uma das pessoas que faz a visita, mostra a escola a pais novos. Os coordenadores de ciclo é que fazem essa visita e que recebem as pessoas que nos vêm procurar e explicam como é que funciona. E realmente o *feedback* que eu tenho é esse. As pessoas ficam muito entusiasmadas sabendo que a escola tem ensino certificado. Portanto, é uma mais-valia.

Quais os fatores críticos de sucesso na implementação deste sistema de gestão da qualidade?

Eu julgo que passa muito pelo Gestor da Qualidade. Eu sou a pessoa que trabalha mais diretamente com o Gestor da Qualidade. Na direção há o Diretor Pedagógico, a Diretora Pedagógica, a Assessora Pedagógica, depois somos dois Coordenadores e eu sou, da Direção, quem acompanha mais o Gestor da Qualidade. Eu julgo que a gestão é muito importante porque é a partir daí que tudo acaba por funcionar. Se o gestor não puser tudo a movimentar, o sistema pode morrer. Corremos esse risco. Por isso, eu acho que passa muito pela gestão. Direção, Gestão da Qualidade e Coordenadores de ciclo e também os Coordenadores de Processo, percebendo se o processo está a decorrer dentro daquilo que é o previsto e passa muito por essas pessoas.

Na minha opinião, para haver sucesso, se alguma dessas pessoas não der a devida importância ao seu processo, aí pode falhar, o sistema pode falhar. Basta um processo não estar bem para tudo acabar por não estar bem, não é?

Está-me a dizer então que os fatores críticos de sucesso têm a ver com o envolvimento da gestão de topo quer na parte da gestão da qualidade, quer na dinamização dos outros colaboradores...

Exatamente, depois os outros colaboradores, naturalmente, também se envolvem e acabam por fazer parte. Mas é muito importante que a gestão de topo também os motive. Acho que é o mais importante.

Como tem acesso ao *feedback* que os pais têm relativamente à opinião que eles formam em relação à escola?

Nós fazemos sempre inquéritos. Durante o ano. Nós temos uma relação muito próxima com os pais. Portanto, os pais têm sempre oportunidade e abertura para falarem connosco, coordenadores e professores, evidentemente, estamos sempre disponíveis. Qualquer situação que aconteça é logo resolvida ou logo conversada. Portanto, nunca deixamos os pais sem uma resposta. Eles mesmo por *email* ou pessoalmente ou por telefone contactam-nos, têm mesmo essa abertura. Há uma relação muito próxima. Depois, a par disso, nas reuniões de final de período há sempre um diálogo nesse sentido. E no final do ano, nós fazemos inquéritos. Por um lado aos alunos mais crescidos, inquéritos às próprias crianças, àqueles que já conseguem responder, e aos mais pequeninos através dos pais, das famílias, fazemos sempre inquéritos para percebermos o nível de satisfação e como eles se sentem relativamente à escola. Depois tentamos responder. Posso-lhe dizer, por exemplo, há três anos atrás, as crianças mais crescidas uma das coisas que pediram era que houvesse balneários no ginásio e nós conseguimos fazer os balneários para eles tomarem banho e, muitas coisas, jogos, tipo de jogos que querem, coisas do dia a dia, tudo o que é possível ir ao encontro daquilo que eles pedem, fazemos. Houve uma coisa que eles pediram, construir uma piscina e que não foi possível.

Relativamente aos pais, a mesma coisa. Evidentemente que analisamos a sugestão. É muito importante nós ouvirmos quem está por fora porque muitas vezes nós de dentro temos uma visão totalmente diferente da de uma pessoa que vem do exterior. Consegue ver coisas que nós não conseguimos ver. Por vezes tem razão. Também às vezes não.

Não sei se há mais algum aspeto que gostaria de realçar e de que não falámos ainda

Eu julgo que basicamente falámos, no geral, de tudo. Aquilo que eu posso concluir é que realmente foi muito positiva esta implementação da qualidade, que foi um processo trabalhoso. As pessoas tiveram que se envolver bastante, mas depois de estar implementado é um processo que naturalmente vai correndo. Não é uma coisa que deixe as pessoas com demasiado trabalho *E agora, como é que é? Tenho tantas coisas para fazer*, (então os professores têm sempre tantas coisas para fazer dos alunos e tudo o mais) *e agora ainda tenho mais um papel?* Não, julgo que não, que naturalmente as coisas vão acontecendo e que o processo mais trabalhoso é mesmo até conseguirmos implementar e chegar, depois, à certificação. Depois é um pouco a manutenção.

Resta agradecer a sua participação e disponibilidade

Se precisar de mais alguma coisa, estamos disponíveis.

Muito obrigada.

Entrevista 3

Código: E3/EE

Data da entrevista: 05/ 03/ 2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 11' 14"

Entrevistado: Pai: Um Filho com 10 anos e outro com 8 anos.

Cliente da escola há 7/8 anos

Quais as razões que o levaram a escolher esta escola para os seus filhos?

Primeiro, porque eu vivo aqui. Eu vivia na Ericeira e passei para aqui e antes fui ver escolas, nomeadamente a escola onde eu cresci, mas quando viemos fazer uma entrevista, viemos ver as escolas, achámos que esta escola tinha sobretudo uma coisa que eu achei que era muito importante, que era muito caseira, muito acolhedora e, portanto, nós escolhemos aqui. E não estamos enganados.

É uma coisa giríssima. É mesmo um ambiente familiar.

Nessa altura estava a iniciar-se a implementação do sistema de gestão de qualidade. Apercebeu-se que a escola estava a iniciar este processo?

Quando é que eu me apercebi? Quando comecei a receber os documentos informativos, inquéritos, eu comecei logo a ver porque aquilo tinha cá no rodapé um numerozinho e percebi que estava a haver aqui uma certificação. Alertado para esse facto, já notei alguma diferença.

Significa que esteve envolvido na implementação da Norma relativamente à resposta a inquéritos. Chegou a falar com alguém da empresa externa ou tem conhecimento que algum pai tenha sido ouvido pela empresa externa?

Não.

Sabendo que a escola tem este sistema de gestão da qualidade, o que acha que é expetável de uma escola com este tipo de certificação?

É assim. Em termos de ensino, eu não senti que melhorasse, com ou sem certificação. Onde eu senti melhorar foi em termos de fluidez de informação e da mensagem como era passada para os pais. Primeiro que tudo, uma das coisas que eles fizeram e que eles fazem ou por *mail* ou por papel é muito mais comunicação. O que eu sinto é que quando há estes inquéritos, existe resposta a esses inquéritos. Antigamente não era bem assim. Podiam-me perguntar qualquer coisa e eu não sabia o que é que dava azo a quê e hoje

em dia sei que existe uma resposta e dizem como estão os passos para aquele inquérito, o que estão a fazer. Isso aí noto perfeitamente.

Notou diferença na comunicação escola-família?

Em termos de lecionar, eu não espero que a qualidade melhore, a qualidade de ensino porque, teoricamente, o professor é bom antes e depois. Não é por aí.

Então, tem a percepção que as sugestões dos pais são tidas em conta visando o aumento da satisfação dos pais e dos alunos. Será que pode dar alguns exemplos da concretização dessas sugestões dos pais?

Por exemplo, a história das fardas. As crianças usam fardas porque houve algumas sugestões e grandes discussões nesta escola por causa disso porque houve pais que concordaram, outros que não concordaram, mas houve debate, houve votação, houve discussão sobre o assunto.

Alimentação das crianças: nós demos sugestões de que as crianças deviam ser sensibilizadas para a alimentação que os pais mandam nas lancheiras. Esses são pormenores a que houve resposta e houve movimento, por exemplo.

Na sua ótica, quais são os fatores mais determinantes para o sucesso desta escola?

Eu acho que são uma conjugação de fatores. Para já, os resultados que têm a nível nacional são um bom chamariz e uma boa publicidade para a escola, ou seja, nós pais sabemos se os mais velhos estão a ter bons resultados e esperamos que os nossos filhos venham a atingir esses resultados.

Em termos de recursos humanos também acho importantíssimo este fator. Infelizmente, cada vez mais temos menos tempo. Eu espero que quando o meu filho entra aqui dentro (eu espero que ele) seja bem cuidado, bem tratado e nisso não tenho a mínima razão de queixa. Se os miúdos estão a sentir-se mal são logo acolhidos. Os meus filhos, às vezes, quando a minha mulher está de viagem, eles andam aí mais tristes e as professoras levam-nos para a sala dos professores, estão ali um bocadinho com eles e existe de facto um grande acompanhamento.

Depois eles também têm várias atividades, umas grátis outras pagas, mas seja como for têm muitas atividades, não só físicas como intelectuais que para eles são bastante importantes. Acompanhamento de psicóloga também.

Portanto, acho que a conjugação de fatores entre o bom lecionar e os bons recursos humanos são bastante importantes.

Acha que poderá também ser um fator determinante, como fator de sucesso, a participação e o envolvimento dos pais?

Acho. Se bem que eu, às vezes, não sou muito a favor das democracias. Às vezes há discussões ou há temas em que a escola devia tomar [decisões] mesmo, podia consultar os pais, mas devia tomar. Porque é que lhe estou a dizer isto? Por exemplo, a história das fardas. Foi motivo de muita discussão e a escola deu azo a muita discussão e, por vezes, acho que a escola devia tomar um partido “É isto que eu quero, é isto que eu vou fazer. Não estão satisfeitos, não podemos agradar a todos. ” Portanto, existe, de facto, é salutar pôr os pais [a participar].

Por exemplo, esta história dos cem anos da escola envolverem pais, as festas envolverem pais e coisas do dia a dia, e das atividades que eles fazem a envolver os pais, acho que é bastante importante. Só que há determinados parâmetros que a escola é que tem que decidir.

Relativamente a desvantagens da implementação da Norma. Sentiu alguma enquanto pai?

Eu não senti. Eles, com certeza que devem ter sentido alguma coisa. Nós não sentimos porque, no nosso caso, é mais a nível da organização, portanto, não se peca por aí. A comunicação flui, as respostas fluem. Eu, de facto, a única coisa que eu consigo perceber é esta comunicação.

Uma das coisas que eu sugeri para eles fazerem cá, já fizeram alguns simulacros daqueles de incêndio e não sei quê, eu disse-lhes que achava que era muito importante fazermos uma formação para professores e para auxiliares sobre o risco sísmico e como se devem comportar. E, aí sim, ver quais são as melhores maneiras de abordar a situação. Porque eu estudei, no final do 12.º ano ainda havia as PGA's e um dos meus trabalhos de Geologia foi estudar o risco sísmico em Portugal. E fiquei alarmadíssimo porque, de facto, nós estamos numa zona muito propensa a risco sísmico e isto tem sido uma bênção nós não termos nada. Mas, pelo estudo, a qualquer momento pode acontecer. E a minha grande preocupação é eu estar em Lisboa e acontecer uma coisa dessas e eu não saber o que é que está a acontecer no outro lado e como é que vocês fazem esta gestão. A escola, como já percebeu, é muito pequena em termos de área de saída e de acesso. Eles agora, salvo erro, por segurança, fizeram uma porta lá em baixo que dá para o lar para um ou outro poder fugir para um lado ou para outro.

Eu já comuniquei, não sei se vão fazer alguma coisa, mas pronto, mais uma vez é uma das sugestões que os pais fazem que são acolhidas ou não. Esta, à partida, vai ser acolhida.

Para finalizar, gostaria de saber se tem mais algum assunto que gostaria de abordar e que ainda não o fizemos?

Há coisas que podíamos falar. Coisas negativas, por exemplo, que têm a ver com os acessos da escola, mas não há nada a fazer, não tem a ver com a qualidade. Tem muito a ver com a Câmara que aumentou os passeios há uns anos atrás e rebentou com isto tudo. Portanto, é uma confusão desgraçada. A logística de entrada e saída dos miúdos é terrível.

Resta agradecer a sua participação e a sua disponibilidade

Muito obrigado.

Entrevista 4

Código: E4/AO

Data da entrevista: 05/ 03/ 2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 7' 25"

Entrevistada: Assistente Operacional

Colaboradora da escola há 11 anos.

Tem ideia sobre as razões que levaram a escola a implementar aqui a Norma ISO 9001:2008?

Para ficarmos melhor. Para haver melhorias quer a nível profissional quer a nível da escola. Desde que eu aqui estou tem havido muitas mudanças, muitas mudanças, muitas, muitas.

Mudanças...

Em tudo. Seja no ensino, as salas, a alimentação, seja a maneira como nós tratamos as crianças, não é?, que também conta muito, como são recebidas, em tudo.

Em termos práticos e uma vez que apanhou a implementação, sabe-me dizer quais foram as principais dificuldades que houve, se houve resistência, se as pessoas barafustaram um bocadinho, se houve alteração das rotinas?

Houve alterações em tudo. Se a gente for falar no meu papel, é assim: nós temos de ter maneiras de falar seja com os pais, não é?

Às vezes também estamos contra mas não, temos de estar sempre a favor, não é?

A maneira como a gente trata as crianças, não é como há 30 ou 40 anos em que a gente pegava na criança pela orelha se fosse preciso e punha de lado, não é? Temos de saber falar com elas, temos de tentar perceber qual é o motivo de uma criança estar revoltada ou estar chateada, tudo isto também foi imposto. A gente também teve de aprender tudo isso.

E acha que isso se acentuou desde que começaram a trabalhar segundo a Norma?

Ajudou muito, ajudou muito em que tudo isso ajudasse.

Acha que da vossa parte, do vosso grupo profissional, implicou, por exemplo, que houvesse mais papéis a circular e que tivessem de registar mais coisas?

Não, nesse ponto não, porque nós aqui é raro. Pode acontecer, uma vez ou outra, uma participação só se um miúdo se portar mesmo, mesmo muito mal porque nós

resolvemos a situação. Falamos com a criança e se for assim um caso mais grave falamos com a diretora de turma, ou com o professor, se for do 1.º ciclo. Mas são coisas raríssimas porque há muita confiança com as crianças e connosco. É um espaço pequeno e nós conhecemos as crianças todas. Portanto eles também nos conhecem e a gente sabe a maneira como eles são. Ao fim de um x tempo a gente conhece as crianças. **Mas, para a vossa função foram distribuídas determinadas tarefas. Essas tarefas ficaram mais claras com a implementação da Norma, foram-vos atribuídas novas tarefas?**

A maior parte já havia. A gente já fazia antigamente isso.

Não houve qualquer alteração?

A gente esforça-se um bocadinho, mas sempre houve, desde que eu estou cá.

Que balanço é que faz da escola estar ou não certificada?

É uma mais-valia, não é?

Mais-valia como?

Sei lá, em tudo. Se a gente falar daqui, da escola,... a gente vê as outras escolas, com menos crianças, com má fama e se nós formos a ver. E nós não. A nossa está cheia e temos uma lista de espera de crianças enorme.

E acha que isso tem a ver com o facto de a escola ser certificada?

Então não tem? Também ajuda. E os professores aplicarem-se. Vermos os nossos meninos, no 9.º ano, ficarem em primeiro lugar nos concursos que saíram agora. Crianças nossas que temos aqui num concurso que fizeram para a Toyota. Um do 7.º ano ficou em primeiro lugar. Depois temos um dos 13 aos 15 anos que ficou em segundo. É um concurso que vai para o Japão, umas coisas assim, mas, pronto, uma escola pequenina, não é?, com meia dúzia de crianças que participaram e em dois mil e tal alunos que foram ao concurso que isto foi nacional, e nós ficámos em primeiro e segundo lugar. Isto é um elogio que também ajuda. Também fica toda inchada falando assim.

Então, acha que aumentou a credibilidade em termos externos?

Foi, foi, foi.

Nota que os pais vêm cá para inscrever os filhos pelo facto de a escola ser certificada?

Também. Saiu no jornal que nas provas do exame nacional ficamos em 15.º, se não me engano, por aí, este ano portanto também ajuda porque os pais leem e depois vêm porque querem saber o porquê e tudo isto também ajuda. Ajuda sim senhor.

Porque a gente também se esforça, cada vez mais, para estar no alto.

Quais são os fatores que acha que contribuem para o sucesso da certificação da qualidade?

Para já, uma é o nosso espaço, que a gente tem praticamente de tudo. Um ginásio novo, tudo o que é necessário, as salas. O refeitório que é ótimo e depois o ensino. Temos professores ótimos. Começamos logo no início do ano a dar apoios. A maior parte é só a partir do Natal, não é?, que a gente espera *Ai, vamos esperar as notas*. Nós, não. Em setembro, mal eles entram têm logo uns testeinhos (logo) para avaliar. E começam logo no início de setembro a fazer apoios, ajudas, o que for preciso que é para chegarem e nós temos crianças do ano passado que estão ali no Liceu a ter médias de 19 e de 18. Para nós é um elogio, não é? Eu não ensino mas também ajudo. Porque a gente também está ali com eles e a motivá-los quando têm provas, a mandá-los estudar, pronto aquelas coisas que a gente tem de fazer. Tudo isso ajuda.

Não sei se tem mais alguma coisa de que gostaria de falar, que se lembre, e que ainda não falámos?

Acho que é tudo isso. As nossas qualidades mas também as instalações, as nossas crianças do infantário têm umas condições ótimas, foi tudo novo há uns dois ou três anos. Portanto, todos os anos, o nosso diretor vai fazendo, sempre mudando. Vai sempre modernizando as salas, tudo o que é necessário, pouco a pouco, o que temos. Isso também é motivação para as crianças.

Acha que a direção tem ouvido as vossas sugestões?

Ai isso sim. Quando nós precisamos de qualquer coisa, quando achamos que uma criança precisa, sei lá, de certos jogos, não é só jogar à bola, eles arranjam. Temos muita ajuda. Acho que nós conseguimos falar uns com os outros e entendermo-nos.

Resta agradecer a sua participação e a sua disponibilidade

Afinal foi fácil.

Entrevista 5

Código: E5/DP

Data da entrevista: 12/ 03/ 2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 16' 24"

Entrevistada: Direção Pedagógica - Assessora e Coordenadora do 2.º e do 3.º ciclo

Colaboradora da escola há 14 anos.

Quais as razões que levaram à implementação, nesta escola, deste sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008?

Nós quando pensámos na certificação da qualidade, pensámos depois de termos ido a um encontro, umas conferências da AEEP, que é a associação do ensino particular e cooperativo, que falavam sobre qualidade. Nós começámos há muitos anos, começámos aqui a implementar um sistema que era do EFQM que era um sistema de qualidade. Passámos por todo esse processo, dividimo-nos em grupos, envolvemos toda a comunidade educativa, foi muito, muito interessante, identificámos os nossos pontos fortes, os nossos pontos fracos, passámos a implementar ações de melhoria. Foram penso que dois anos já há bastante tempo. Penso que foi em dois mil, dois mil e um. Foi bastante interessante mas depois nós achámos que as consequências eram apenas vistas internamente. Portanto, não havia nenhuma consequência externa. Havia, claro, indiretamente, para os nossos alunos e para os pais dos nossos alunos, mas faltava qualquer coisa.

Depois, quando soubemos, depois dessa conferência, desse seminário da AEEP, soubemos que havia a possibilidade de termos esta certificação da qualidade que, no fundo, era só aquilo que nos faltava, depois de termos implementado o outro processo, o outro projeto da EFQM. Começamos à procura. Então, depois fomos contactados, através da AEEP, por uma empresa para este acompanhamento, que estava a fazer o acompanhamento de outro colégio mas que tinha parado a meio e contactaram-nos, nós reunimos com eles, gostámos daquilo que nos disseram, do que nos ofereceram e achámos que realmente era uma mais-valia para a nossa escola. E, pronto, demorámos mais ou menos um ano e meio, dois anos, a fazermos tudo, a fazer também um trabalho de equipa, também envolvemos toda a comunidade educativa, envolvemos todas as pessoas, também nos dividimos em grupos e depois parámos uns cinco ou seis meses

para pensarmos realmente o que é que queríamos e pensamos também na parte financeira de todo este processo e depois então contactámos a empresa de certificação e pronto, foram mais uns quatro ou cinco meses e conseguimos a certificação.

Relativamente aos principais obstáculos, pode dizer-me, pode descrever de uma forma muito resumida como é que foi feita a implementação da norma, isto é, quais as principais dificuldades que sentiram, resistências, se os conceitos da norma estão adaptados ao ensino, se a parte financeira que referiu pode constituir um obstáculo,...

A parte financeira é extremamente importante, portanto, porque é um processo muito caro. Esse talvez seja o maior obstáculo de todas as escolas quando pensam em implementar um sistema de certificação, de certeza absoluta. Depois, a Norma é muito burocrática, muito burocrática, muito burocrática, muito papel e muito papel, e houve muitas alturas em que nós achámos que tínhamos de fazer várias adaptações aqui para a escola. Ainda por cima nós somos uma escola muito pequena, com poucas pessoas e, de acordo com a Norma, cada vez que nós queríamos fazer alguma coisa tínhamos de fazer mil e um papéis, o que também é um obstáculo porque as pessoas e nós, professores, estamos rodeados de papéis e estarmos a pedir às pessoas para preencherem mais papéis é muito complicado. Então as pessoas tiveram que interiorizar a importância desses papéis e tentámos dar a volta e tentámos desburocratizar a Norma. Isso também foi um obstáculo. Primeiro tentar utilizar menos papéis e tentar convencer as pessoas da mais-valia desses papéis. Mas conseguimos.

Acha, então, que houve alguma resistência por parte das pessoas?

No princípio houve, o que é normal, não é? Quando nós fazemos as coisas espontaneamente porque sabemos que os procedimentos são todos aqueles, depois pedimos às pessoas, cada vez que fazem determinada coisa têm que preencher um documento, no princípio é complicado. Até para nós, não é? Muitas vezes há esquecimentos, portanto, até entrar naquela rotina de que é preciso preencher os documentos para depois, no final do ano, fazer um balanço, mais real, no fundo é para isso que serve, não foi muito fácil, mas depois conseguiu-se resolver.

Então, a nível interno, uma das desvantagens, à partida, passou não pela simplificação dos processos mas, antes pelo contrário, ficaram mais burocratizados?

Penso que o objetivo da Norma é simplificar mas, no princípio, foi mais complicado pois nós não estávamos habituados e penso que em nenhuma escola haverá este hábito de escrever tudo, tudo, tudo porque nós sabíamos exatamente o que podíamos fazer, não tínhamos era no papel. Todos aqueles procedimentos de tudo aquilo que nós fazíamos no nosso dia a dia que é ensinar, nós todos sabemos, só estou a falar da parte dos professores, só isso, mas todos nós sabemos exatamente o que é que temos de fazer. Mas nós não o tínhamos escrito. Isto no princípio foi complicado, metermos no papel aquilo que nós sabíamos que tínhamos de fazer. Foi o mais complicado para nós, fazer todos aqueles procedimentos.

Depois, eu penso que todos nós, no final, achámos que era uma mais-valia porque chegámos ao final, quando estamos na parte das avaliações, chegamos ao nosso manual, à nossa parte dos procedimentos, conseguimos facilmente ver se conseguimos atingir os objetivos, se não conseguimos, se cumprimos, não cumprimos, isto depois até se torna numa mais-valia, mas no princípio reconheço que foi complicado para todos, para mim, que estava como gestora de um processo, do ensino do 2.º e 3.º ciclo. Mas eu depois penso que no final todos nós chegámos à conclusão que realmente era uma mais-valia.

Acha que, por exemplo, a pouca experiência das empresas de certificação na área da educação poderá também contribuir para essa burocratização?

Eu penso que sim. Até porque o nosso manual da qualidade e nós agora já temos uma visão totalmente diferente de quando começamos este processo, o nosso manual da qualidade está muito grande. Está enorme. Hoje em dia, até já falámos nisso, se o fizéssemos novamente e temos de fazer, logicamente, mas seria um manual muito mais pequeno. O nosso manual é enorme, enorme. Eu acho que isso também teve a ver com, claro que não estou a dizer que a culpa é da empresa que nos acompanhou, nada disso, mas é essa a tal falta de experiência no ensino porque, para nós, bastava, talvez, uma folha simples, um fluxograma muito simplesinho, um para pré-escolar, um para primeiro ciclo e um para 2.º e 3.º ciclo, uma coisa muito simples. Só que nós fomos aos mais ínfimos pormenores. Uma coisa impressionante! E, pronto, mas também aprendemos com ele, com esses pequenos erros, se é que lhe podemos chamar erros.

Na sua ótica, quais foram as principais vantagens que advieram? Já falou da avaliação dos professores, da autoavaliação...

Acho que melhorámos imenso em termos de organização. Imenso a nível de documentação, ou seja, nós o que nos acontecia muito era que cada ciclo tinha

documentos diferentes. Houve uma uniformização desses documentos. Sabemos onde estão exatamente todos os documentos, temos tudo, com referências, todos os documentos existentes, todos os códigos, sabemos exatamente quais os documentos que existem na escola, que saem da escola, toda a informação que sai da escola, todas as circulares que saem da escola e isso é uma mais-valia. Não quer dizer que antes não soubéssemos mas era mais complicado. Há uma maior sistematização, maior organização. Sem dúvida.

Na sua opinião, a implementação da Norma veio definir, clarificar e responsabilizar mais as funções de cada pessoa?

Penso que sim. Embora elas já estivessem bem definidas mas agora estão no papel.

A nível externo e na sua ótica, quais foram as vantagens e desvantagens da implementação da Norma?

Desvantagens não encontro. Há mais vantagens para os nossos clientes. Quando falo em clientes falo a nível da comunicação com os Encarregados de Educação. Há também uma maior organização nessa comunicação. Além de todas as circulares estarem identificadas, os pais saberem exatamente de acordo com aquela referência qual é o assunto, eu acho que há uma maior sistematização e organização de toda a comunicação que fazemos para o exterior.

E depois, muito sinceramente, os pais saberem que os filhos andam numa escola cujo ensino é certificado, acho que também é uma mais-valia. Não é que tenha alterado a nossa maneira de ensinar porque não alterou, essa é a mesma, mas alterou a nossa maneira de nos organizarmos e acho que isso é também uma mais-valia para os pais e eu acho que os pais ficam felizes por isso.

Sentiu então algum aumento de quota de mercado, isto é, maior procura, maior afluência?

Não, não sentimos. Foi exatamente a mesma. O nosso número de alunos anda sempre pelo mesmo há uns anos para cá. Sentimos foi uma maior satisfação por parte dos pais que têm cá os filhos. E também o orgulho. E também nos nossos alunos. Os nossos alunos sabem perfeitamente o que é que [significa] aquela bandeira azul que temos hasteada e sentimos que eles também se sentem orgulhosos disso. Soubemos transmitir aos nossos alunos o que era a certificação da qualidade e porquê. E eles também se sentem orgulhosos disso.

Acha então que um dos impactes externos tem a ver com a melhoria da imagem da escola e com a própria promoção da escola?

Logicamente e de qualquer empresa que tenha certificação.

Há pouco falou que o que acha que melhorou foi a satisfação do cliente.

Sim.

Como é que tem essa percepção?

Através do *feedback* que os pais nos dão. Lembro-me, na altura, quando tivemos a certificação, tivemos imensos pais a darem-nos os parabéns. Quando vêm à escola, os pais novos visitar a escola, uma das coisas que reparam e que nos perguntam muitas vezes *O que é aquela bandeira? Vocês são certificados?* e muitas vezes questionam-nos, principalmente os pais que estão mais ligados a esse assunto, ao mundo empresarial. Portanto, houve muitos, muitos pais que comentaram connosco. Muitos mesmo.

Na sua ótica, quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação desta Norma?

É termos uma direção muito empenhada e saber também depois empenhar todos os colaboradores. Penso que o fator principal para que realmente tenhamos tido sucesso foi o empenhamento de todos os colaboradores da escola. Eu acho que todas as pessoas perceberam a importância. Eu lembro-me que quando nós começamos nisso foi [assim], começámos a pensar e decidimos que seria o presente dos 100 anos que queríamos dar à escola. Nós fomos certificados no ano do centenário. E tínhamos isso como objetivo de equipa. Era chegarmos ao centenário da escola e conseguirmos que a escola fosse certificada a nível de ensino. Esta motivação, este empenhamento e o facto de os diretores pedagógicos terem conseguido empenhar e motivar a equipa, acho que foi o fator decisivo.

Relativamente à avaliação externa, os resultados dos alunos nas provas de aferição, nos testes intermédios e nos exames nacionais, acha que o nível do desempenho tem alguma a coisa a ver com a implementação da Norma?

Sinceramente, não. Eu acho que nós agora como temos o sistema organizado conseguimos é exteriorizar, ou seja, conseguimos comunicar esses resultados muito melhor. Antes não conseguíamos, possivelmente. Os resultados dos miúdos não têm qualquer tipo de interferência, conseguimos é depois publicitar esses resultados de outra maneira.

E publicitar de outra maneira, como?

Por exemplo, o que é que aconteceria, como já tivemos resultados muito bons muito antes de termos a Norma, nós tínhamos os resultados, fazíamos uma circularzinha. Agora não. Agora possivelmente conseguimos fazer com que esteja lá em cima na secretaria para todos poderem ver, além da circular, além de colocarmos no site, ou seja, conseguimos publicitar os resultados de outra maneira que antes não conseguíamos.

Não sei se há mais algum aspeto que gostaria de abordar, que não falámos?

Não. Falámos um pouco de tudo.

Resta agradecer a sua participação

Muito obrigada.

Entrevista 6

Código: E6/CE1C

Data da entrevista: 30/ 04/ 2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 19' 47''

Entrevistado: Coordenador do 1.º ciclo

Colaborador da escola há 12 anos.

Quais as razões que levaram à implementação, nesta escola, deste sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008?

Basicamente a procura era de dinamismo, essa procura fazemos sempre aqui todos os anos em pontos de melhoria, acabamos por encontrar sempre essas necessidades e então tudo partiu daí. Tudo partiu de percebermos que realmente era uma lacuna que existia até ao nível do mercado e até mesmo para nossa melhoria interna devíamos procurar essa certificação. Ao nível do mercado porque não há muitas escolas a este nível de ensino com certificação e depois também porque nós sabíamos que melhoraríamos garantidamente, fosse qual fosse o caminho que seguissemos, se tivéssemos a certificação. E isso foi realmente o que se verificou.

Referiu a pouca existência, no mercado, desta certificação. Considera ser importante a existência dessa certificação, em termos de mercado?

Neste momento, sem dúvida. Eu tenho essa consciência porque, normalmente, eu faço as visitas à escola, isto é, sempre que chega alguém e bate à porta da escola há duas, três pessoas aqui na escola que fazemos as visitas à escola. Ainda ninguém procura a escola pela certificação talvez por as pessoas estarem mais à espera de certificação a outro nível, noutras áreas de mercado. Ao nível do ensino ainda é muito o *ranking* escolar e aquele que é divulgado pelos *media*. Mas depois veem que há ali uma bandeira, que de facto isso alterou os nossos procedimentos e as pessoas mostram-se interessadas e de facto acabam por dignificar e mostrar interesse por saber o que nós mudámos, de que forma isso melhorou os nossos procedimentos, e eu estou em crer que, até para futuro, e até ao nível das escolas de ensino particular, nós acabamos por ser um caso quase que excecional. Eu julgo que aqui na região de Lisboa somos muito poucos. Ao nível do país inteiro também não seremos muito mais. Portanto, acaba por ser quase um caso de estudo, não é?, e um caso modelo e isso é muito bom para nós.

Falou que as pessoas ligam é aos *ranking's*. Acha que o processo de certificação, de alguma forma, teve influência, se se pode correlacionar o vosso lugar no *ranking* com o processo de implementação da norma?

Talvez, ao nível dos rankings, a posição seja o resumo de tudo aquilo que nós fazemos no nosso dia-a-dia, tudo aquilo que se alterou no nosso dia-a-dia que depois acabou por resultar também na melhoria dos nossos resultados ao nível do *ranking*. Nos últimos anos nós temos conseguido sempre lugar, entre 1290 escolas, sempre nos 50 primeiros. Este último ano 15.º lugar. Bom, estamos assim a caminhar a passos largos, todos os dias e alterando os nossos procedimentos e mesmo sem nós notarmos toda a introdução dos procedimentos relativos à Qualidade acabaram, de certeza, por modificar e melhorar os nossos resultados. Agora, ver uma relação direta, eu não lhe posso dizer *Foi isto que aconteceu!*. Não. É o somar de vários pontinhos que foram alterados pela Qualidade, também. Outros têm a ver com a própria natureza da escola.

De uma forma reduzida pode descrever como foi implementada a norma, como foram adaptados os conceitos à escola, como reagiram os recursos humanos a todo este processo...

De início até foi uma dificuldade para a empresa que introduziu o sistema aqui na escola. Foi uma dificuldade para eles porque acho que, de certa forma, a linguagem é completamente diferente. Não estamos propriamente a trabalhar com um produto acabado, como um carro ou um produto alimentar, estamos a falar de crianças, estamos a falar de educação. E aí, de alguma forma, eles tiveram que modificar a linguagem. Ao mesmo tempo foi um processo de transmissão de informação para eles, coisa a que normalmente eles não estão habituados. Eu penso que eles estão habituados a chegarem lá, apercebem-se mais ou menos de qual é que é o funcionamento em determinada empresa, apresentam quais são os procedimentos e depois é, mais ou menos, *já está*. Aqui foi um processo diferente. Como que foi um processo de aprendizagem deles: modificação da linguagem, por exemplo, houve ao nível da linguagem modificação de diálogo, a forma como dialogavam connosco para também nós conseguirmos entender a linguagem que eles estavam a apresentar. Eles diziam mesmo: normalmente este não é o nosso *target*, normalmente esta não é a área ou áreas em que trabalhamos.

Quanto aos recursos humanos, de início encararam como mais um projeto e como nós temos aqui muita atividade, muito projeto, muita coisa a acontecer, às vezes até ao mesmo tempo, para as pessoas podia parecer só mais uma e *vamos fazer*. Mas depois de

haver envolvimento, depois de explicar o projeto, depois de se estabelecerem metas e de se irem estabelecendo metas, as pessoas foram-se sentindo envolvidas. Cada vez que entra um membro novo há esse cuidado de lhe dar a conhecer, obviamente não é nessa reunião, não é nessas reuniões de introdução aqui do nosso sistema que as coisas ficam perfeitamente claras, à primeira vez. Mas, obviamente, com a dinâmica escolar, com a dinâmica do dia-a-dia as pessoas vão-se apercebendo. Portanto, de início foi mais *Será que vamos conseguir? Será que não é ousado demais?* Alguma relutância, às vezes até aquele, e por crítica até às vezes aos portugueses, desacreditar de uma determinada meta mas depois as pessoas agarravam e compreenderam que, de facto, fazia sentido, que de facto, por outro lado, também merecíamos e isso acabou por, na maioria das pessoas, eu posso dizer que a maioria das pessoas sente-se bastante envolvida e sabe bem quais são as metas e os objetivos a atingir. Portanto, acho que é positivo o saldo, neste momento.

Na sua ótica, quais foram as principais vantagens que advieram? Acha que houve simplificação dos procedimentos ou, pelo contrário, burocratizou, passou a circular mais papel,...

Essa é uma área que ainda estamos a trabalhar ou seja, realmente a tendência inicial, por defeito, do professor é que nós criamos muitos papéis e, de facto, a empresa que connosco trabalhou nesta área disse *Vocês estão a criar papéis a mais! Meus amigos, não é por aí, o caminho não é esse. Atenção! Tentem simplificar.* Eu julgo que ainda hoje estamos num processo que enquanto, se calhar, na aplicação de algumas das decisões que foram feitas na altura estamos mais próximos de atingir metas, ao nível dos papéis, da burocracia, ainda temos de melhorar. Ainda há passos largos a serem dados. Mas isso, às vezes, também decorre da nossa necessidade de fazer papéis. É uma necessidade mesmo de fazer papéis. Penso que é mesmo um objetivo a atingir que é a simplificação. Tanto que, como é que se chama?, o nosso, aí, ...

Manual da qualidade?

O nosso manual da Qualidade é ainda algo extenso. Portanto, ainda precisa ali de muita redução. Mas isso também vai com o tempo.

Acha que esse excesso de papéis tem a ver com a escola e a necessidade de a escola ter papéis ou acha que tem a ver com a empresa de certificação?

Eles passaram a mensagem de simplificar. Mostraram-nos o caminho mas nós temos uma real necessidade de criar papéis e que nos atrapalha, por vezes. Mas também nos vamos apercebendo que temos de pôr um travão e já começamos essa redução de

papéis, aliás começou logo nessa altura. Nós criámos muito, o primeiro manual foi reduzido e agora a tendência é continuar a reduzir.

Qual o balanço que faz do impacte da Norma ao nível da comunicação, quer interna quer externa, e a qualidade do serviço prestado?

Ao nível da comunicação interna melhorou bastante, a nível de alguns procedimentos que nós temos. Deixa ver se me lembro assim de algum... olhe, aquilo que eu há pouco reprovava agora também vou elogiar. Houve aqui determinado controlo ao nível, por exemplo, da documentação que foi melhorando. Nota-se que realmente ao nível da comunicação externa também melhorou bastante. Houve alguns procedimentos que foram melhorados. Deixe ver se me recordo de algum específico e maior. O próprio transmitir da informação interna de que eu falava há pouco, passou-se a encontrar esquemas muito mais facilitadores do que aqueles que nós tínhamos antigamente e em que as pessoas sabem que têm de procurar ali a informação, sabem que a informação segue aquele caminho. A procura de pontos de melhoria de facto foi talvez o ponto em que nós já estávamos no bom caminho, mas de facto o estabelecer de objetivos tornou-se realmente significativo. Porquê? Nós definimos esses objetivos e toda a gente está mentalizada e somos recordados regularmente desses objetivos que temos de atingir. De uma forma muito simples, tínhamos o campo de futebol, tínhamos o laboratório, e passaram a ter metas a atingir. Se não fosse o manual da qualidade, se não fosse os procedimentos que nós tínhamos adotado, provavelmente nós tínhamos demorado mais tempo a concretizar e assim simplificou-se porque toda a gente teve o enfoque no mesmo objetivo e isso acabou por gerar que quando toda a gente trabalha para o mesmo objetivo torna-se muito mais simples. E isso foi algo que aprendemos com a qualidade.

Falou do estabelecimento de objetivos. Será que o estabelecimento de objetivos tem reflexos na avaliação de desempenho dos professores ou não há nenhuma relação?

Não há assim tanta relação. Os objetivos que nós temos definido nos últimos tempos têm sido muito ao nível dos espaços, da gestão dos espaços, da criação e melhoria dos espaços e basicamente aí o que nós avaliamos no desempenho das pessoas é se elas estão motivadas para o alcançar desses objetivos e que muitas das vezes é um objetivo da escola. O atingir de objetivos muito específicos relacionados só com essa pessoa não tem entrado na qualidade. Tem sido mais aquilo que é abrangente à escola, uma visão muito mais global do que propriamente uma visão mais individualista ou de grupo, por exemplo.

Acha que a certificação melhorou a imagem externa da escola?

Junto dos pais, sim. Como disse há pouco, ninguém nos vem visitar porque vem à procura de. Pode ser que um dia aconteça mas ainda não aconteceu. Internamente as pessoas percebem porque quando nós fazemos a comunicação para casa também fazemos o enfoque que decorre desta atividade ou objetivos que nós estabelecemos no âmbito do manual da qualidade, nas reuniões com os encarregados de educação também temos esse cuidado, no diálogo diário com os pais também temos esse cuidado e eles apercebem-se que afinal isto não é só uma bandeira que está lá fora, acaba por ser também algo que nós tentamos passar para fora porque é uma mensagem e porque nós sabemos que temos a ganhar com isso. Se ainda não é com as pessoas que nos veem de fora, as tais pessoas que não pertencem à família (da escola), tem muito que ver com quem já está a viver o projeto de dentro, como os pais e mesmo as crianças. As crianças mais velhas sabem perfeitamente o que significa para nós aquela bandeira.

E quanto a desvantagens, vê alguma desvantagem na implementação deste SGQ?

Desvantagens significativas, não. Em termos gerais, a maior desvantagem foi o não compreendermos à partida logo de entrada de que forma é que, isto eu estou a falar num âmbito geral, este projeto da qualidade, de que forma é que esta bandeira era importante para nós. E isso foi talvez um entrave de início. Hoje em dia já toda a gente encara, sem grandes relutâncias, e porque de facto a escola é dinâmica, a escola está cá para ser vivida no dia-a-dia e é este dia-a-dia e este manter o manual da qualidade no dia-a-dia que não nos pesa. Às vezes acontece *Ah! temos aqui um deadline!* e às vezes levamos ao limite esse *deadline* para cumprir algo no manual da qualidade e isso, às vezes, é uma desvantagem. Mas também temos aprendido que se fizermos com tempo, se fizermos no dia-a-dia, as coisas ficam muito mais simples.

Na sua ótica, quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação desta Norma?

Todo este processo pode falhar se houver desinteresse por parte da gestão por parte do projeto da qualidade e desinteresse por parte da gestão da escola. E isso nota-se em outros projetos, quando alguém, que tem maior poder de decisão, começa a deixar morrer o projeto, ele morre mesmo. Porque obviamente as pessoas têm muitos projetos em que estão envolvidas. Este projeto tem sido algo em que as pessoas têm investido e têm sentido que existe uma importância dada ao projeto. A partir daí o envolvimento acaba por ser maior por parte das pessoas. Também lhe digo e não tem só que ver com

as pessoas que entram agora de novo. Nem todos estamos envolvidos ao mesmo nível, obviamente. É normal. Eu que tenho, por exemplo, um conhecimento mais alargado do projeto e logo desde o seu nascimento, sinto-me muito motivado. Hoje já não me imaginava, se fosse trabalhar para a escola ao lado, a trabalhar sem manual de qualidade. Contudo, alguns colegas meus passariam bem sem ele apesar de ser apenas um número residual. Não estão tão envolvidos e porque, se calhar, não os soubemos envolver ainda a esse nível. Também temos de fazer autocrítica.

Não sei se há mais algum aspeto que gostaria de realçar, algo de que não falámos?

Talvez uma preocupação muito grande: de que forma é que nós, escola, e de que forma quem está envolvido em projetos de qualidade pode realmente passar estas mensagens para o exterior. Há quem o saiba fazer muito bem já e isso nota-se muitas vezes ao nível da publicidade, ao nível do envolvimento de algumas empresas, também pela sua grandiosidade, mas de que forma é que esta mensagem pode passar para fora, para lá da família (da escola) que é constituída pelos pais, por nós, pelos alunos, de que forma é que isto pode passar uma mensagem mais para a comunidade. Ainda não conseguimos porque se calhar ainda não o estabelecemos como meta primordial. Estamos muito preocupados em desenvolver a escola, em olhar muito para dentro e não em exteriorizar. Aqui seria garantidamente um ponto a melhorar e em que teríamos a ganhar obviamente.

Mas a ganhar porque aumentariam a quota de mercado...

Não por ganhar a quota de mercado mas o nível de reconhecimento. Porque nós, neste momento, temos muito reconhecimento ao nível dos *rankings*, mas temos aqui em mãos um projeto que faz todo o sentido, que é uma mais-valia para o colégio, mas que pela comunidade, ainda não é reconhecido. Por exemplo, se formos bater à porta da Câmara e perguntarmos à Vereadora do pelouro da Educação se ela tem escolas que tenham este projeto em mãos, possivelmente ela não sabe. Obviamente que isso não é falha dela, é falha nossa porque ainda não conseguimos transpor. É um dos pontos a melhorar.

Resta agradecer a sua participação

Muito obrigado.

Entrevista 7

Código: E7/P1C

Data da entrevista: 30/ 04/ 2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 12' 10"

Entrevistado: Professora do 1.º ciclo

Colaboradora da escola há 3 anos.

Quais as razões que levaram à implementação, nesta escola, deste sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008?

No primeiro ano em que eu entrei, nós já tínhamos a procura e começámos a pensar em termos a escola certificada. Em termos de razão, eu sei que foi muito bom para os pais e que muitos deles até dizem *Ai que bom, a nossa escola já é certificada* e é diferente porque realmente é isso, as escolas só são certificadas se procuraram, não foi uma coisa obrigatória do Ministério e logo aí os pais também sentem mais confiança, não há nada a esconder. Eles também abriram todo o processo. Abriram a uma empresa que vai certificar a escola. E eles gostam e sentem-se mais confiantes.

De uma forma resumida, pode dizer-me como é que foi implementada a Norma, por exemplo, como foram adequados os conceitos, se houve algum acompanhamento externo...?

É assim. Eu sei que aquela grande alteração que nós fizemos, depois de já termos os documentos, foi toda a parte da comunicação com os pais e essas coisas. O que nós tivemos de fazer foi colocar aqueles códigos mesmo da norma e assim, mas para além disso não houve, pelo menos que eu sentisse, grande alteração. Foi mais pegar naquilo que nós já fazíamos e teoricamente transcrever isso para o documento para depois fazermos a certificação, aqueles códigos dos documentos – já tínhamos algumas planificações feitas e depois tivemos que pôr os códigos – mas, de resto, assim coisas de novo, eu, pelo menos, não senti grande alteração.

E, na sua perceção, como reagiram os recursos humanos, os professores, mais concretamente?

Claro que no início pensámos logo *Bem e agora o que é que temos de fazer, é mais trabalho de certeza! E agora vamos ter que imprimir isto tudo! Será que vamos fazer mais coisas?* porque nós temos já muitas coisas, a planificação anual, as planificações

mensais, quando reunimos com os pais temos de fazer a nossa ata. Todas essas coisas nós já fazíamos. No início é mesmo *aí vem mais trabalho* mas depois, eu, pelo menos, não senti, porque nós já fazíamos isso.

Então, se bem entendi, não sentiu o aumento da documentação. O que acresceu foi o ter de colocar códigos nos documentos.

Exato. Aqueles numerozinhos todos.

Chegou a reunir com os auditores da empresa externa?

Com os auditores, não. A minha colega é que sim para apresentar a documentação, para ver se estava tudo em ordem, para verem o *dossier* pedagógico, o diário de ponto, para ver se estava tudo em ordem. Após a certificação, o gestor da qualidade é que fez uma reunião connosco onde nos mostrou o organigrama, mostrou-nos o processo todo, qual era a política da qualidade. Esta reunião foi apenas com os professores do 1.º ciclo. Mas com o auditor externo, não.

Na sua opinião, a nível interno, quais foram as vantagens e as desvantagens que acha que decorrem deste processo de implementação?

É assim. É um bocadinho difícil. Vantagens, a nível interno, se calhar é mais a pessoa ter a noção de *Agora somos certificados, agora temos mesmo a obrigação de termos tudo em ordem* pois, às vezes, deixamos passar e no final do ano é que temos de ter as coisas todas prontas pois depois somos auditados e pronto. Se calhar a nível interno, é isso mesmo, a vantagem é a pessoa saber que tem mesmo de ter isto tudo pronto a horas. Mas também se pode tornar uma desvantagem que é nós sentirmos aquela pressão de termos mesmo de fazer, não podermos deixar passar e temos sempre muitas outras coisas para fazer. Não vejo assim nenhuma desvantagem.

Em termos de vantagens, o que acha que melhorou?

O cumprimento das coisas.

Acha que houve simplificação dos processos ou, pelo contrário, houve mais papel a circular, burocratizou as tarefas dos professores?

Eu, ao nível do 1.º ciclo, não senti que houvesse alteração. Na altura houve aquele trabalho todo de codificar os documentos, mas agora é só pegar nos documentos e fazer aquilo que temos a fazer.

Em termos de organização interna da escola, acha que melhorou?

Eu acho que algumas coisas na secretaria, sim. Por exemplo, nós temos de ter sempre o currículo atualizado, temos de ter todas as formações que fazemos, o número de horas

dadas por ano. E até falo por mim. Até termos a certificação e sentir aquela obrigação de ter isso, eu às vezes fazia uma formação e não trazia o documento, também não me vão pagar mais por isso, e agora sinto mesmo e nos pedagógicos relembram sempre essa necessidade de ter o processo individual atualizado. E eu acho que isso foi bom. Mesmo para os pais quando vêm à escola, há alguns que já querem saber qual é o professor que vai acompanhar o aluno e assim e eu acho que é bom que a secretaria tenha esses dados atualizados.

E em termos de comunicação com os pais. Acha que se registaram melhorias decorrentes da implementação deste SGQ?

Claro que nós temos sempre coisas para melhorar. Esta escola, em relação a outra em que eu estivesse, tem muito contacto com os pais. Em tudo. É o dia do Pai, nós fazemos uma festa, dia da Mãe, fazemos uma festa, é o dia da Poesia, o dia da Cultura, e tudo, e tudo, e tudo. O nosso relacionamento com os pais passou a ser igual. Temos as nossas reuniões individuais quando pretendemos falar de um caso mais individual, propomos uma reunião aos pais ou eles a nós. Depois temos a reunião de encarregados de educação no final de cada período. Acho que não foi por aí que houve melhoria significativa.

Na sua perceção, acha que houve melhoria da imagem da escola?

Sim. Ao ser uma coisa a que não fomos obrigados, ao ser obrigados *tudo bem, têm porque são obrigados*, ao ser uma coisa que nós pretendíamos com objetivo de mostrar que temos o nosso processo e que está de acordo e que é uma empresa certificadora que nos vem certificar, eu acho que foi muito bom. Eu lembro-me que na primeira reunião de pais quando nós dissemos – porque nós dissemos aos pais que íamos efetuar o pedido de certificação – que tínhamos ficado certificados, houve alguns pais que não foram à reunião mas viram a nossa bandeira, e ficaram todos orgulhosos e também é bom e eu sei que alguns pais que trabalham em empresas certificadas até dizem *Ah! Aquilo é muito confuso, é só papéis, e depois tínhamos de fazer mais aquilo* e eu dizia *Não, na nossa escola não senti muito isso* porque nós já tínhamos toda essa documentação. Talvez porque o nosso ramo de atividade é muito bom, nós termos uma reunião com um pai e nós termos, por exemplo, um documento formal onde nós tomamos nota para depois não dizerem *A professora nunca me avisou disso*. Se calhar, noutras empresas, não vai haver uma ata só com um cliente a falar sobre alguma coisa. Eu disse que não senti mais trabalho em relação ao que havia.

Em termos do sucesso da implementação da Norma, na sua ótica, quais foram os fatores mais determinantes para o seu sucesso? O que acha que é fundamental ficar assegurado? O papel que a gestão de topo tem na implementação desta Norma é importante? O envolvimento dos colaboradores?

É assim, muito sinceramente, nós não sentimos, lá está, nós fazemos a nossa parte, o nosso trabalho, não é?, mas eu não sinto muito qual possa ter sido assim o mais importante para o sucesso da certificação.

Não sei se há mais algum aspeto que gostaria de abordar, que não falámos?

Quando nós tivemos a certificação acho que o mais importante foi transmitir isso para os pais e foi bom e eu sei que há muitos que até costumam comentar e quando eu digo aos meus familiares e amigos *A minha escola é certificada!*, eles dizem *A sério?* Porque ainda há muito poucas. *Então e isso foi assim tão complicado? Não!* Talvez para o gestor do processo que tem de organizar as coisas, as coisas sejam mais complicadas. Agora, para nós, é o nosso dia-a-dia.

Não sente, por exemplo, enquanto professora, que a certificação lhe veio melhorar a sua prática letiva?

Não, só senti mesmo foi o ter de codificar os documentos.

Agradeço a sua disponibilidade e a sua participação.

Muito obrigada.

Entrevista 8

Código: E8/EI

Data da entrevista: 30/ 04/ 2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 16' 38"

Entrevistado: Educadora de infância

Colaboradora da escola há 10 anos.

Estando cá há 10 anos, acompanhou todo este processo. Segundo a sua percepção, quais as razões que levaram à implementação, nesta escola, deste sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008?

Ao fim ao cabo, foi uma coisa que foi surgindo das melhorias que se foram registando aqui na escola. Antigamente era uma escola completamente diferente em termos de funcionamento, em termos de qualidade, ao fim ao cabo. Havia qualidade mas não havia esta exigência muito mais acentuada que há hoje em dia. Uma exigência boa, claro. Eu sinto isso, que é boa. Mas foi uma coisa procurada, que começou a ser falada nesta procura de melhoria, lá está, *O que vamos fazer para melhorar? O que vamos fazer para sermos diferentes da escola do lado?* e foi assim, basicamente, que começou a surgir esta ideia nos pedagógicos e nas reuniões gerais de professores, até que a escola decidiu apostar e pediu a ajuda dos colaboradores, como é óbvio. Nós, ao fim ao cabo, é que fazemos, não é?, cada um tem o seu papel nisto tudo, não é? Claro que foi um trabalho extra que deu. No início foi assim mais pesado, mas agora as coisas já correm com a maior das naturalidades.

Isso significou que foram simplificados os processos ou, pelo contrário, significou mais papéis a circular, mais burocracia,...?

Claro que houve muito mais papel. Hoje em dia há muito mais papel do que havia há oito ou nove anos atrás ou dez anos, quando eu entrei para cá. Não havia.

E acha que isso decorre do processo de implementação da Norma e posterior certificação?

Sem dúvida. Há muito papel que decorre desse processo, muita coisa que nós temos de preencher. Claro que, hoje em dia, já é natural para nós fazer seja o que for. Mas, claro, no início, lá está, foi uma adaptação. Surgiu este papel relativo à reunião individual com os pais, o papel da reunião geral dos pais, eram coisas, lá está, que não havia. As coisas

eram feitas assim de uma forma mais informal, mas como é que nós podemos dizer que dissemos uma coisa a um pai se não há uma ata para mostrarmos? Faz parte deste processo de certificação mas acaba por nos ajudar em muitas outras coisas. E dá rigor às coisas. Dá credibilidade, dá rigor e dá organização. Porque as coisas quando são muito informais acabam por, mesmo sem querer, nos desorganizarmos. Assim estamos organizados.

Os conceitos da norma, à partida, podem não estar muito adequados à escola. Como foram adaptados? Tiveram ajuda externa?

A noção que eu tenho do que nos foi explicado é que foi adaptado pelo grupo que também nos apoiou, fomos-nos adaptando, foi uma coisa gradual. Os conceitos não se enquadravam com as práticas de uma escola mas a adaptação foi mais das pessoas que estavam envolvidas na implementação, mais concretamente os auditores, os coordenadores, o gestor da qualidade. Nós foi mais os processos, o desenrolar dos processos, vermos onde estavam as falhas. Nós foi, ao fim ao cabo, implementar no concreto *A partir de agora temos de fazer isto. Temos de registar isto!*, ter conhecimento das nossas funções, lá está, nós tínhamos conhecimento mas era tudo muito vago. Agora há coisas muito concretas.

Na sua perceção, qual foi a atitude dos recursos humanos? Sentiu que houve resistência face ao trabalho solicitado?

Sim. Houve aí uma altura em que toda a gente sentiu um trabalho acrescido e até de adaptação. *Será que eu tenho tudo em dia? Será que eu estou a fazer as coisas bem?*

Numa primeira fase apoiámos a decisão da coordenação, da direção. Depois foi o impacto com todo o trabalho que vinha aí pela frente. Foi tipo *Ai! Ai! Como é que isto vai correr*. Primeiro foi *Ai que bom!*, depois *Isto vai ser muito complicado!* E depois, quando começamos a mexer, *Ai não! Afinal não é assim tão complicado quanto isso!* Claro que tivemos de fazer muitas coisas e mexer em muitas coisas, rever muitas coisas que fazemos. Os tais processos onde nós tínhamos de ver desde o início do ano letivo, recapitular tudo o que fazemos e não fazemos, de que forma é que chegamos à elaboração das turmas, coisa que para nós era tão natural que não nos apercebíamos. Foi pôr no papel tudo aquilo que nós fazíamos. E tanta coisa que chegámos a pôr no papel que nós nem nos apercebíamos que fazíamos.

Mas não está a falar de pôr no papel o decorrer das aulas?

Não. São as pequenas coisas *Como se chega a uma turma? Quem é que decide quem é que faz a turma?* Era tão natural que nós nem nos apercebíamos que fazíamos.

Poderemos considerar então que foi uma dificuldade.

Lá está. Foi passar de um registo que era muito informal para, de repente, passar para o registo formal, pensado, registar. Mas isso, o ser humano facilmente se adapta e aqui na escola, graças a Deus, somos muito polivalentes e toda a gente se acabou por adaptar. E agora é natural. Chegar a uma reunião de pais individual e fazer a ata já é mais que natural e pôr no processo. Já é uma coisa corriqueira.

Qual o balanço que faz, em termos globais, da implementação da norma?

Lá está. Pôr no papel, registar determinado número de coisas, que isto passa muito pelo registar. Há muito registo, muito registo. Acaba por nos obrigar a pensar nas coisas. Automaticamente vai mudar, com certeza, o meu comportamento perante muitas coisas que, se calhar, não pensei e ao ter que registar de uma forma ou de outra, ou porque estou a fazer uma planificação que não fazia ou o registo de uma reunião de pais que não estava habituada a fazer, pequeninas coisas que me vão obrigar a pensar em todo o processo.

Considera que, a nível externo, houve algum impacto? Acha que melhorou a imagem da escola? Será que a tornou mais credível?

Não ouvi grandes comentários mas a sensação que eu tenho e aquilo que eu oiço quando falo que trabalho aqui é *Ah! Já ouvi falar muito bem*. Claro que isto também é uma coisa que tem vindo a evoluir, não é? Pronto. Não foi só pela certificação, lá está, a escola quando passou a ser destes donos passou um processo de evolução e começou a ter um nome, a fama. Mas, sem dúvida, a sensação que tenho é *Ah! É certificado*. Quem não sabe fica *Mas o que é isso?* Lá está, pensam que é só nas grandes empresas e nas escolas não é uma coisa muito habitual. E ficam agradavelmente surpreendidos quando digo *Não! Nós temos certificação*. Mas eu acho que mudou, sem dúvida. Acabou por, interiormente, escola, funcionários, criar maior rigor em tudo o que fazemos.

E os pais, qual é o *feedback* que tem dos pais relativamente a este processo?

A maioria dos nossos pais trabalha em grandes empresas e estão habituados a este tipo de coisas também. Se calhar só alguns pais que cá estão há muitos anos é que veem que havia certas coisas que não se faziam e que agora se fazem e podem ter, na altura, perguntado *Mas porquê?* apesar de terem sido informados que estávamos a desenvolver este processo porque afinal eles é que são os nossos clientes, eles também nos avaliam,

não é? e, lá está, temos os tais inquéritos aos pais que fazemos anualmente mas eu acho que foi positivo, acho que houve assim *Que bom!* Claro que há pais, clientes, que não manifestam o seu agrado ou desagrado, mas aqueles que o fizeram, por *email*, por conversas informais, disseram *Olha que bom!* Também se calhar trabalham em grandes empresas, por um lado também têm a noção do que é que isso pode trazer de bom para a empresa automaticamente *Olha que bom a escola do meu filho ou da minha filha também estar certificada.*

Falou há pouco de inquéritos aos pais. Sabe dizer-me qual é a função desses inquéritos?

Ao fim ao cabo a maioria das perguntas tem a ver com a satisfação do cliente. Se está satisfeito, se não está satisfeito, de acordo com o seu ciclo, onde a criança está, desde se recebe as informações a tempo e horas, que pontos deveríamos melhorar, ou seja, é a satisfação do cliente, para depois poderem trabalhar os dados e podermos, todos os anos, apontar quais os pontos de melhoria.

Há pouco referiu que estes novos donos originaram muitas alterações. Na sua ótica, acha que isso é um dos fatores determinantes de sucesso, o papel, o envolvimento da gestão de topo?

Os funcionários até podem ter boa vontade e serem bons profissionais e gostarem do sítio onde trabalham e investirem e tudo mais, mas mesmo que algum funcionário diga *E porque não...?* Não sei ao certo como é que surgiu a conversa, mas se não for a gestão, a direção, a dizer *sim, senhora, vamos avançar* e motivar depois os seus funcionários, não dá, não é? Lá está, a direção motiva os funcionários, se os funcionários estiverem motivados vão aderir. Um funcionário motivado vai dar muito mais de si do que um que venha carrancudo, todos os dias, para o trabalho. Acho que faz parte da motivação. E a motivação faz parte, hoje em dia, com a crise, ter o nosso ordenado certinho ao fim do mês, sem qualquer problema. Pode ser uma motivação. Pode vir de tantas formas.

Acha então que a gestão de topo tem um papel fundamental?

Eu acho que sim. Mas sem nós isto também não ia para a frente. Sem os funcionários não ia para a frente, mesmo. Mas a gestão tem o papel de continuar a motivar, de continuar a controlar, continuar a que, de hoje para amanhã, nos metamos em outra coisa qualquer. Pode passar também, um bocadinho, pelos funcionários darem as suas

ideias mas, se não for depois a gestão a coordenar, não é só o funcionário que vai fazer nada.

Não sei se há mais alguma coisa que gostaria de abordar e que ainda não conversámos ...

Não, acho que não.

Agradeço imenso a sua disponibilidade e a sua participação.

Muito obrigada.

Entrevista 9

Código: E9/P2,3C

Data da entrevista: 30/ 04/ 2012

Local da entrevista: escola em estudo

Duração da entrevista: 10' 14"

Entrevistado: Professor do 2.º e 3.º ciclo

Docente há 3 anos e colaborador da escola há 3 anos.

Estando cá há 3 anos, apanhou a fase final do processo de certificação. Contudo, e segundo a sua perceção, quais as razões que levaram à implementação, nesta escola, deste sistema de gestão da qualidade baseado na norma ISO 9001:2008?

Eu acho que a escola queria ser uma das únicas escolas, senão a única, com certificado de qualidade para garantir a qualidade do ensino e condições de ensino. Fez-se um plano da qualidade com as regras todas das certificações e começou-se a implementar nesta escola muito também à base de documentos que tinham de observar determinadas regras, algumas regras internas de escola que tinham de obedecer à qualidade e foi implementada.

Eu, quando entrei, já tinha todos estes documentos obrigatórios, portanto é uma coisa que eu vivo perfeitamente com eles ou seja, é normal e se quer que diga, muito sinceramente, se me perguntar quais são os documentos específicos da qualidade e os outros, não sei como é, uma coisa já está tão interiorizada que já faz parte, tenho de fazer obrigatoriamente e acho muito bem, sou 100% a favor.

Nunca chegou a falar, a reunir, com os auditores externos?

Não. Nunca fui auditado. Acho que no primeiro ano calhou no meu dia de folga, eu não estava cá. No segundo ano não me chamaram. O acompanhamento que tenho tido tem sido a nível interno. Tivemos uma formação, já tivemos um *upgrade* dessa formação, vamos tendo, normalmente, todos os anos, um *refresh* da qualidade.

Então, no seu entender, não notou mais papéis a circular, mais burocracia,...?

Não, não notei mais papel. A experiência que tenho é apenas desta escola, a minha experiência em educação foi apenas nesta escola, a minha formação é de *designer* de interiores mas surgiu esta oportunidade de dar aulas e eu aproveitei.

Qual o balanço que faz, em termos globais, da implementação da norma, isto é, acha que tem vindo a melhorar a organização, a comunicação interna?

Pelo que eu oiço falar, e agora fazendo um bocadinho o balanço do antes e do depois, houve uma melhoria significativa, ou seja, houve uma modernização da escola também um bocadinho por causa da qualidade, ou seja, o *site* foi reformulado, a imagem da escola foi reformulada, os documentos que se tem que apresentar também foram todos reformulados, ou seja, eu acho que houve um bocadinho uma mudança, para melhor, com esse objetivo. E a qualidade ajudou muito, foi o motor da mudança, a informatização de tudo, os sumários eletrónicos, tudo isto faz parte de um projeto onde a qualidade está inserida, que funciona a par com o projeto pedagógico da escola e é ótimo estarmos numa escola que é certificada, não é?, que reconhece, no fundo, o trabalho que se faz aqui.

Por exemplo, nestes três anos, tem notado alterações?

Sim, sim, fundamentalmente nas simplificações de sistema, ou seja, implementa-se uma coisa e, ao longo do tempo em que se vai aplicando, no concreto, este projeto, vê-se que há ali falhas pequeninas mas que não são significativas e que estão dentro da norma mas que se podem simplificar e que se podem melhorar para ser mais fácil.

Falou-me agora a nível interno. E a nível externo, considera que houve algum impacto?

Eu acho que tem impacto especialmente a nível dos pais dos alunos. Não sei se os alunos reconhecem a importância de haver um certificado de qualidade na escola porque eu acho que estamos a falar desta população que eu acho que é muito nova para entender qual é a importância disto e acho que para eles é uma coisa boa, porque sim, porque ouvem dizer que é bom, é bom mas que não notam. Para os pais acredito que se tiverem de fazer uma avaliação sobre onde é que vão pôr os filhos e se tiverem de decidir entre duas escolas exatamente com as mesmas condições, uma tendo certificado de qualidade e outra não, e agora eu não sou pai mas se fosse eu tenderia sempre para a que tem o certificado de qualidade. Portanto, acho que tem impacto fundamentalmente porque aumenta a credibilidade pelo facto de ser certificada.

Na sua ótica, para que todo este processo tenha sucesso, o que acha que é fundamental estar assegurado?

Uma gestão dinâmica, moderna e ativa para as coisas funcionarem e evoluírem. Eu acho que hoje em dia, cada vez mais, nós vivemos numa sociedade de lutas, no bom sentido, 100% competitiva, portanto acho que temos de dar sempre cada vez mais e acho que a qualidade ajuda muito isso e acho que o programa de certificação da qualidade também

nos dá um empurrãozinho para se evoluir cada vez mais para se modernizar cada vez mais e para se estar sempre ativo.

Se bem percebi, acha que o facto de a escola ter certificado poderá ser uma mais-valia dentro da tal competitividade que falou?

Sim, sim, acho que faz todo o sentido e até lhe digo uma coisa, que neste meu percurso de três anos acho estranho que não existam mais escolas e se calhar até há, mas pelo que eu vejo e pela minha investigação não conheço mais nenhuma que se proponha a certificados de qualidade e que pensei que isto, no meio escolar, ou seja, e agora já não estou a falar da parte dos pais mas da parte das outras escolas, tivesse mais impacte. Não sei se as outras escolas também investigam isto ou não. Mas pensei que isto fosse quase uma bola de neve e que havia muito mais escolas que, a partir de agora, se iam propor a certificados de qualidade. E eu não noto isso.

Não sei se há mais alguma coisa que gostaria de abordar e que ainda não conversámos ...

Não, acho que no fundo é isto e que todos os anos há coisinhas a melhorar e há coisas a simplificar.

Agradeço a sua participação, a sua disponibilidade.

De nada. Espero que consiga aproveitar alguma coisa.

Claro que sim. Obrigada.